

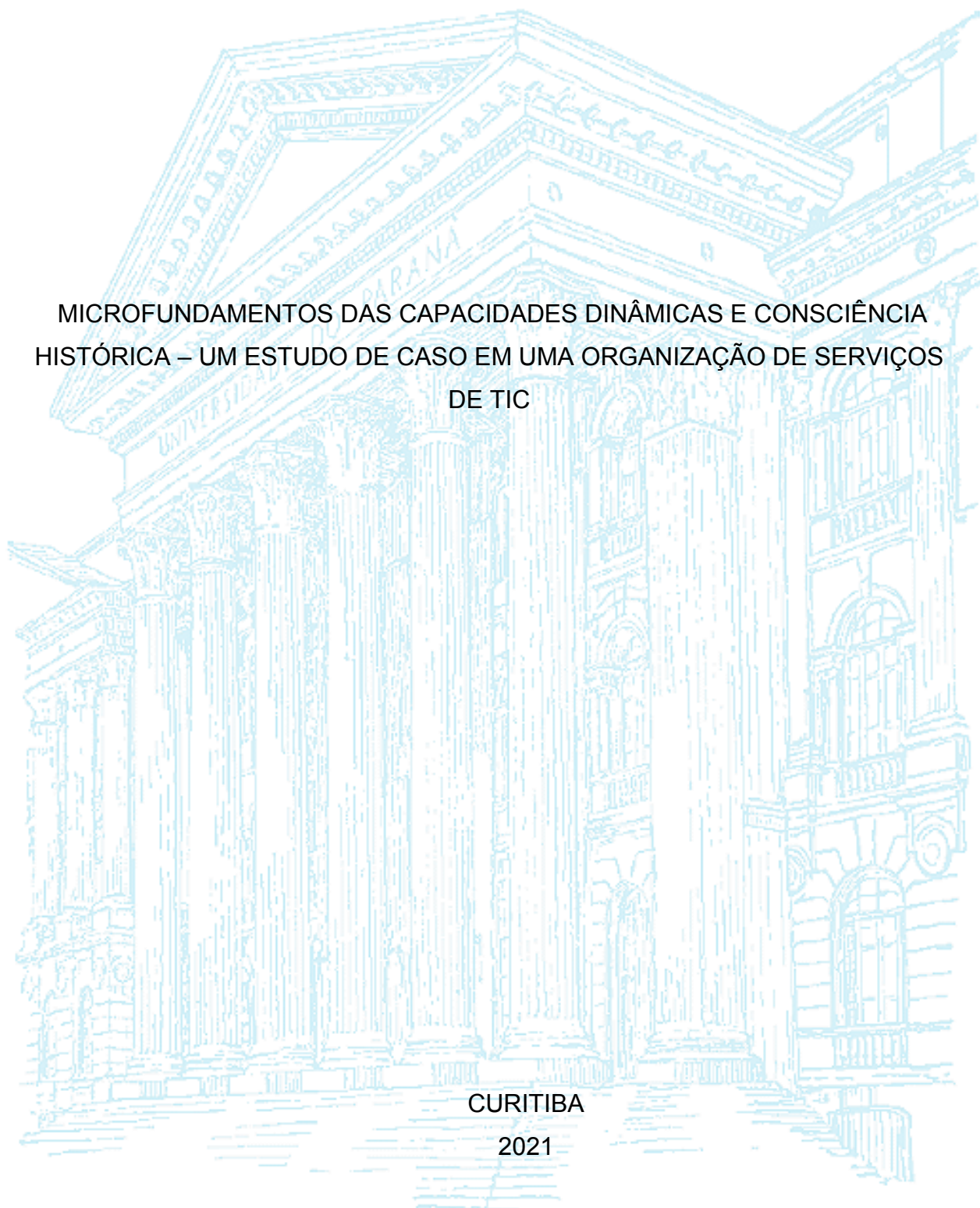
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PRISCILA FERRI DE OLIVEIRA

MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS E CONSCIÊNCIA
HISTÓRICA – UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS
DE TIC

CURITIBA

2021



PRISCILA FERRI DE OLIVEIRA

MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS E CONSCIÊNCIA
HISTÓRICA – UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS
DE TIC

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre, no curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Adriana R. W. Takahashi

CURITIBA

2021

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Oliveira, Priscila Ferri de

Microfundamentos das capacidades dinâmicas e consciência histórica -
um estudo de caso em uma organização de serviços de TIC / Priscila
Ferri de. – 2021.

208 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Programa
de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas.

Orientadora: Adriana Roseli Wunsch Takahashi.

Defesa: Curitiba, 2021.

1. Administração. 2. Capacidades dinâmicas. 3. História. 4.
Consciência. I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências
Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração.
II. Takahashi, Adriana Roseli Wunsch. III. Título.

CDD 658

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **PRISCILA FERRI DE OLIVEIRA** intitulada: **MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS E CONSCIÊNCIA HISTÓRICA - UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO DE SERVIÇOS DE TIC**, sob orientação da Profa. Dra. ADRIANA ROSELI WUNSCH TAKAHASHI, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 22 de Janeiro de 2021.

Assinatura Eletrônica

22/01/2021 15:57:04.0

ADRIANA ROSELI WUNSCH TAKAHASHI

Presidente da Banca Examinadora (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

22/01/2021 15:33:10.0

QUEILA REGINA SOUZA MATITZ

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

22/01/2021 15:14:07.0

DIEGO MAGANHOTTO CORAIOLA

Avaliador Externo (UNIVERSITY OF ALBERTA)

O presente trabalho foi realizado com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – Brasil (CNPq).

Dedico este trabalho aos meus pais,
Solange e Joel, por terem me dado todo
amor e apoio para que eu chegasse até
aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, força maior que me guia e fortalece dia após dia nessa trajetória.

À minha família, pai, mãe, irmã e irmão, pelo amor incondicional e por, mesmo de longe, serem tão presentes em minha vida.

À minha orientadora, Professora Dr.^a Adriana Roseli Wünsch Takahashi, pela confiança em mim depositada, pela paciência, sensibilidade e disponibilidade na orientação concedida nestes dois anos de mestrado. Obrigada pelos inúmeros ensinamentos e incentivos que permitiram não só a realização deste trabalho, mas também o meu desenvolvimento enquanto pessoa e pesquisadora.

À Talita de Alencar por ter me acompanhado em cada etapa desta trajetória, compartilhando momentos alegres e difíceis. Obrigada por ter me apoiado e incentivado a perseguir meus objetivos!

Aos professores membros das bancas de qualificação e defesa, Prof. Dr. Diego Maganhotto Coraiola e Prof.^a Dr.^a Queila Regina Souza Matitz, pelos atenciosos apontamentos que contribuíram na melhoria deste trabalho.

À Simone Kunde, querida amiga que ganhei no mestrado, pela parceria e apoio mútuo incondicional em todos os momentos desta caminhada.

A todos os amigos que fiz ao longo desta curta, porém, intensa trajetória, em particular aos colegas de turma André, Daiane, Fabíola, Helna, Jéssica, Mário, Miriane e Simone. Foi um prazer tê-los como companheiros no mestrado! Também agradeço aos colegas veteranos do mestrado e doutorado André, Samantha, Camilla, Rafael, Rodrigo, Marcos, Olívia, Jéssica, pela carinhosa acolhida no programa e valiosos conselhos.

A todos os professores do programa PPGADM-UFPR, em especial àqueles com quem tive aulas: Prof.^a Dr.^a Natália Rese, Prof.^a Mariane Lemos Lourenço, Prof. Dr. José Roberto Frega, Prof.^a Dr.^a Jane Mendes Ferreira Fernandes, Prof. Dr. Germano Glufke Reis, Prof. Dr. Gustavo Abib, Prof.^a Dr.^a Yara Bulgacov, Prof.^a Dr.^a Bárbara Galleli Dias e Prof.^a Dr.^a Fernanda Salvador Alves. Muito obrigada pelos ensinamentos e reflexões.

A todos os familiares e amigos que não foram mencionados, mas que de forma direta ou indireta contribuíram para tornar essa caminhada um pouco mais leve.

À organização estudada que abriu suas portas e a todos os entrevistados, que gentilmente concederam seu tempo e contribuíram para a realização desta pesquisa.

Por fim, expresso minha gratidão ao CNPq, pelo apoio e subsídio financeiro durante período do mestrado.

*“Quem controla o passado, controla o futuro; quem controla o presente
controla o passado...”
(George Orwell)*

RESUMO

A teoria das capacidades dinâmicas busca explicar como as organizações criam e renovam recursos e competências para a criação e sustentação de vantagem competitiva. Embora o surgimento e evolução dessas capacidades esteja intrinsecamente relacionado à história da organização, pouco se sabe sobre essa relação. Como forma de melhor compreender o entrelaçamento entre as capacidades dinâmicas e a história, esta dissertação teve por objetivo analisar como três interpretações cognitivas de história – objetiva, retórica, e imaginativa – fundamentam as capacidades dinâmicas desenvolvidas por uma organização de serviços de TIC. No referencial teórico, destacou-se a origem e desenvolvimento do conceito de capacidades dinâmicas e seus microfundamentos (*sensing*, *seizing* e *reconfiguring* ou SSR), bem como, discutiu-se a virada histórica nos estudos de estratégia e análise organizacional e como a história tem sido abordada nos estudos de capacidades dinâmicas. Em relação aos procedimentos metodológicos, adotou-se uma abordagem qualitativa, descritiva e histórica. O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso único em uma organização brasileira do setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), doravante, empresa Alfa. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com atores-chave e pesquisa documental. A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de narrativa. A partir disso, desenvolveu-se o estudo de caso buscando, primeiramente, analisar o surgimento e evolução das capacidades dinâmicas da Alfa a partir das atividades de SSR realizadas pela empresa ao longo dos três primeiros períodos da sua trajetória histórica. Em um segundo momento, fez-se uma análise aprofundada dessas atividades durante o quarto período, caracterizado pelo evento da transformação digital, buscando compreender como a história fundamentou o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Como resultados, constatou-se que na atividade de identificação da transformação digital (*sense*) os atores organizacionais envolvidos adotaram uma abordagem de história objetiva, a partir da análise de dados históricos objetivos oriundos de experiências e eventos passados. Na atividade de apreensão da transformação digital (*seize*), percebeu-se que os gestores assumiram uma abordagem de história retórica, mediante a construção de narrativas para promover a mudança. Na atividade de reconfiguração de recursos para a transformação digital (*reconfiguring*), evidenciou-se que os gestores adotaram uma abordagem de história imaginativa, a partir da habilidade cognitiva para administrar a percepção de mudança para uma cultura inovadora. Portanto, a habilidade gerencial de simultaneamente considerar diferentes perspectivas de história (objetiva, retórica, imaginativa) na realização das atividades que constituem as capacidades dinâmicas pode ser vista como um elemento que fundamenta o desenvolvimento dessas capacidades. O estudo contribui ao avançar no entendimento da associação entre capacidades dinâmicas e história, analisando o fenômeno de reconfiguração estratégica através da lente da virada histórica. Ao contribuir com evidências empíricas sobre o papel da história no desenvolvimento das capacidades dinâmicas, este estudo destaca como a consciência histórica pode ser considerada um microfundamento cognitivo dessas capacidades.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas. Microfundamentos. História. Consciência Histórica.

ABSTRACT

The dynamic capabilities perspective aims to explain how organizations create and renew resources and competencies to build and sustain competitive advantage. Despite the origin and evolution of these capabilities being intrinsically related to organizational history, little is known about this relationship. To better understand the interweaving of dynamic capabilities and history, this dissertation aimed to analyze how three cognitive interpretations of history - objective, rhetorical, and imaginative - underpin the dynamic capabilities developed by an ICT services organization. In the theoretical background section, we highlight the origin and development of the concept of dynamic capabilities and their micro-foundations (sensing, seizing, and reconfiguring or SSR). We also discuss the historical turn approach within the Strategy and Organizational Analysis Studies and history within the studies on dynamic capabilities. As a method, we draw on a qualitative, descriptive, and historical approach. We developed a single case study in a Brazilian organization of the Information and Communication Technology (ICT) sector which we labeled Alpha. We collected data through semi-structured interviews with key actors and documentary research. The data analysis was carried out through a narrative analysis technique. To this extent, we first analyzed the emergence and evolution of Alfa's dynamic capabilities from the perspective of the SSR activities carried out by the company throughout the first three periods of its historical trajectory. Secondly, we carried out an analysis of these activities performed during the fourth period, which was characterized by the event of digital transformation, to understand how history underpinned the development of dynamic capabilities. Our results showed that in sensing digital transformation, the organizational actors adopted an objective history approach by analyzing objective historical data from past experiences and events. In seizing digital transformation, we found that managers assumed a rhetorical history approach, as they strategically constructed narratives as a means of fostering organizational change. In reconfiguring resources towards digital transformation, managers adopted an imaginative history approach, showing a cognitive ability to manage the perception of change towards an innovative culture. Therefore, the managerial ability to simultaneously embrace different perspectives of history (objective, rhetorical, imaginative) in performing SSR activities can be seen as an underpinning element of the dynamic capabilities' development. This study contributes by advancing the understanding of the association between dynamic capabilities and history, analyzing the phenomenon of strategic renewal through the lens of the historic turn. By providing empirical evidence on the role of history in the development of dynamic capabilities, this study highlights how historical consciousness can be considered a cognitive micro-foundation of these capabilities.

Key-words: Dynamic Capabilities. Micro-foundations. History. Historical Consciousness.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| FIGURA 1 – OS MICROFUNDAMENTOS HISTÓRICOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS..... | 69 |
| FIGURA 2 – MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA..... | 75 |
| FIGURA 3 – SETOR TIC X PIB NACIONAL..... | 102 |
| FIGURA 4 - RANKING DOS MAIORES PRODUTORES DE TIC DO MUNDO EM 2018..... | 103 |
| FIGURA 5 – DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGOS DO SETOR DE TIC NO BRASIL EM 2018..... | 104 |
| FIGURA 6 – TRAJETÓRIA DA EMPRESA ALFA DE 1987 A 2011..... | 111 |
| FIGURA 7 – ESTÁGIOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS DAS ALFA POR PERÍODO..... | 147 |
| FIGURA 8 – MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA REVISADO..... | 163 |
| FIGURA 9 - RELATÓRIO DO PROGRAMA ANTI-PLÁGIO COPY SPIDER..... | 210 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| GRÁFICO 1 – NÚMERO DE PUBLICAÇÕES POR ANO | 64 |
| GRÁFICO 2 – ORIGEM DAS PUBLICAÇÕES..... | 65 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| QUADRO 1 – CATEGORIAS APROPRIADAS PARA A IDENTIFICAÇÃO DE RECURSOS..... | 34 |
| QUADRO 2 – PRINCIPAIS DIFERENÇAS CONCEITUAIS..... | 37 |
| QUADRO 3 – PRINCIPAIS DEFINIÇÕES DE CAPACIDADES DINÂMICAS..... | 44 |
| QUADRO 4 – AÇÕES ORGANIZACIONAIS RELATIVAS ÀS ATIVIDADES COMPONENTES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS..... | 52 |
| QUADRO 5 – ROTEIRO DE PERGUNTAS PROPOSTAS PARA A ENTREVISTA.. | 90 |
| QUADRO 6 – ORIENTAÇÕES PARA ANÁLISE NARRATIVA..... | 94 |
| QUADRO 7 – SÍNTESE METODOLÓGICA DA PESQUISA..... | 95 |
| QUADRO 8 – SÍNTESE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS DA EMPRESA ALFA NO PERÍODO 1..... | 115 |
| QUADRO 9 – SÍNTESE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS DA EMPRESA ALFA NO PERÍODO 2..... | 121 |
| QUADRO 10 – SÍNTESE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS DA EMPRESA ALFA NO PERÍODO 3..... | 125 |
| QUADRO 11 – SÍNTESE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS DA EMPRESA ALFA NO PERÍODO 4..... | 137 |
| QUADRO 12 – EVOLUÇÃO DAS AÇÕES ORGANIZACIONAIS DE SENSING AO LONGO DOS PERÍODOS 1 A 4..... | 140 |
| QUADRO 13 - EVOLUÇÃO DAS AÇÕES ORGANIZACIONAIS DE SEIZING AO LONGO DOS PERÍODOS 1 A 4..... | 141 |
| QUADRO 14 - EVOLUÇÃO DAS AÇÕES ORGANIZACIONAIS DE RECONFIGURING AO LONGO DOS PERÍODOS 1 A 4..... | 142 |
| QUADRO 15 – SÍNTESE DOS MICROFUNDAMENTOS HISTÓRICOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO EVENTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL (SENSING)..... | 151 |
| QUADRO 16 – SÍNTESE DOS MICROFUNDAMENTOS HISTÓRICOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO EVENTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL (SEIZING)..... | 154 |
| QUADRO 17 - SÍNTESE DOS MICROFUNDAMENTOS HISTÓRICOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO EVENTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL (RECONFIGURING)..... | 157 |

| | |
|--|-----|
| QUADRO 18 – EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DE DIFERENTES ABORDAGENS DE HISTÓRIA PRESENTES NAS ATIVIDADES DE <i>SENSING</i> , <i>SEIZING</i> E <i>RECONFIGURING</i> | 159 |
| QUADRO 19 – ARTIGOS MAIS CITADOS EM CAPACIDADES DINÂMICAS..... | 181 |
| QUADRO 20 – ARTIGOS SELECIONADOS PARA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA... | 182 |
| QUADRO 21 - RELAÇÃO DE DADOS SECUNDÁRIOS..... | 186 |
| QUADRO 22 – LISTA DE CÓDIGOS..... | 192 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| TABELA 1 – RESULTADO RESUMIDO DA BUSCA NAS BASES..... | 64 |
| TABELA 2 – FONTE DOS ARTIGOS..... | 66 |
| TABELA 3 – RELAÇÃO DE EVIDÊNCIAS OBTIDAS..... | 89 |
| TABELA 4 - RELAÇÃO DE ENTREVISTAS..... | 91 |
| TABELA 5 – LINHA DO TEMPO DA EMPRESA ALFA..... | 108 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BPO – *Business Process Outsourcing*

CDs – Capacidades Dinâmicas

VBR – Visão Baseada em Recursos

VRIN – Valioso, Raro, Imperfeitamente imitável, Não-substituível

ONGs – Organizações Não-Governamentais

IES – Instituição de Ensino Superior

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

SSR – *Sensing, Seizing e Reconfiguring*

TI – Tecnologia de Informação

TIC – Tecnologia de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 21 |
| 1.1 | PROBLEMA DE PESQUISA | 23 |
| 1.2 | OBJETIVOS DA PESQUISA | 23 |
| 1.2.1 | Objetivo geral | 23 |
| 1.2.2 | Objetivos específicos..... | 23 |
| 1.3 | JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA..... | 24 |
| 1.4 | ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO | 26 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 28 |
| 2.1 | CAPACIDADES DINÂMICAS | 28 |
| 2.1.1 | Origem do Conceito..... | 28 |
| 2.1.2 | Evolução do conceito de capacidades dinâmicas | 36 |
| 2.1.3 | Microfundamentos das capacidades dinâmicas | 46 |
| 2.2 | A ABORDAGEM HISTÓRICA NOS ESTUDOS DE ESTRATÉGIA E ANÁLISE ORGANIZACIONAL | 54 |
| 2.2.1 | A “Virada Histórica” | 56 |
| 2.2.2 | A história como um recurso estratégico..... | 60 |
| 2.3 | HISTÓRIA NAS CAPACIDADES DINÂMICAS | 62 |
| 2.3.1 | Uso de história objetiva na identificação de oportunidades | 69 |
| 2.3.2 | Uso de história retórica na apreensão de oportunidades | 71 |
| 2.3.3 | Uso de história imaginativa na reconfiguração da base de recursos..... | 73 |
| 2.4 | MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA..... | 74 |
| 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 78 |
| 3.1 | SUPOSIÇÕES ONTOLÓGICAS E EPISTEMOLÓGICAS | 78 |
| 3.2 | ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA | 79 |
| 3.2.1 | Perguntas de pesquisa | 79 |
| 3.3 | DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E PERCURSO EMPÍRICO..... | 80 |
| 3.3.1 | Definição de outros termos relevantes | 84 |
| 3.4 | DELIMITAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA..... | 85 |
| 3.4.1 | Delineamento da pesquisa | 85 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 3.4.2 | Critérios de seleção do caso | 87 |
| 3.4.3 | Critérios de seleção dos participantes da pesquisa..... | 88 |
| 3.4.4 | Fontes e técnicas de coleta de dados | 88 |
| 3.4.5 | Técnicas de tratamento e análise dos dados | 92 |
| 3.5 | LIMITAÇÕES DA PESQUISA..... | 96 |
| 4 | CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR E DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA | 98 |
| 4.1 | CONTEXTO DO SETOR BRASILEIRO DE TIC | 98 |
| 4.1.1 | Características gerais das empresas de TIC..... | 98 |
| 4.1.2 | Origem e desenvolvimento do setor de TIC no Brasil..... | 99 |
| 4.1.3 | Panorama atual do setor de TIC no Brasil – 2018 a 2020 | 102 |
| 4.2 | CONTEXTO HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA..... | 105 |
| 5 | DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 110 |
| 5.1 | DESCRIÇÃO DOS DADOS | 110 |
| 5.1.1 | Os Três Primeiros Períodos de Alfa: de 1987 à 2011..... | 111 |
| 5.1.1.1 | Período 1 (1987-1995): Atividades de SSR ao longo da fundação e consolidação nacional da Alfa..... | 112 |
| 5.1.1.2 | Período 2 (1996-2006): Atividades de SSR ao longo da expansão internacional e qualificação dos serviços da Alfa..... | 116 |
| 5.1.1.3 | Período 3 (2007-2011): Atividades de SSR ao longo da consolidação internacional e profissionalização da Alfa..... | 122 |
| 5.1.2 | O 4º Período de Alfa e a Transformação Digital: de 2012 a 202..... | 126 |
| 5.1.2.1 | <i>Sensing</i> – Surfando a onda da Transformação Digital..... | 126 |
| 5.1.2.2 | <i>Seizing</i> – Saindo do mundo tradicional e entrando no mundo digital..... | 128 |
| 5.1.2.3 | <i>Reconfiguring</i> – Rumo à transformação da cultura organizacional..... | 131 |
| 5.2 | ANÁLISE DOS DADOS | 138 |
| 5.2.1 | O processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas na empresa Alfa..... | 139 |
| 5.2.2 | Consciência histórica e capacidades dinâmicas no evento da transformação digital..... | 148 |
| 5.2.2.1 | História objetiva na identificação da transformação digital..... | 149 |
| 5.2.2.2 | História retórica na apreensão da transformação digital..... | 152 |
| 5.2.2.3 | História imaginativa na reconfiguração de recursos para a transformação digital..... | 155 |
| 5.2.3 | Contribuições do estudo teórico-empírico | 160 |
| 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 164 |

| | |
|---|------------|
| REFERÊNCIAS..... | 168 |
| APÊNDICE 1 - LEVANTAMENTO WEB OF SCIENCE DE ARTIGOS MAIS CITADOS EM CAPACIDADES DINÂMICAS..... | 181 |
| APÊNDICE 2 - ARTIGOS SELECIONADOS PARA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA..... | 182 |
| APÊNDICE 3 – RELAÇÃO DE DADOS SECUNDÁRIOS..... | 186 |
| APÊNDICE 4 – LISTA DE CÓDIGOS..... | 192 |
| APÊNDICE 5 – DESCRIÇÃO ESTRUTURAL DAS NARRATIVAS DA EMPRESA ALFA..... | 193 |
| ANEXO – RELATÓRIO DE ANÁLISE DE PLÁGIO..... | 210 |

1 INTRODUÇÃO

As capacidades dinâmicas têm sido uma das perspectivas teóricas mais discutidas nos estudos contemporâneos de estratégia e análise organizacional (SCHILKE; HU; HELFAT, 2018). O conceito de capacidades dinâmicas ressalta as capacidades da organização para identificar novas oportunidades em seu ambiente e apreender essas oportunidades, adaptando e reconfigurando sua base de recursos em resposta às rápidas mudanças ambientais (TEECE, 2007). É uma abordagem que busca, desse modo, analisar as fontes de criação e sustentação de vantagem competitiva (BARRETO, 2010). Mais especificamente, foca em explicar porque algumas organizações conseguem manter seus recursos e processos alinhados às mudanças de mercado, enquanto outras não (SALVATO; VASSOLO, 2017).

Sabe-se que as capacidades dinâmicas surgem e se desenvolvem ao longo do tempo por meio de processos relacionados à história, aprendizagem e ao acúmulo de experiências nas organizações (TEECE, 2007; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002). Considera-se, portanto, que o passado está relacionado, de alguma forma, com as capacidades dinâmicas e, por consequência, com o desempenho presente e futuro da empresa. Isso equivale ao reconhecimento de que a empresa é norteadada e não, necessariamente, é somente moldada ao seu passado (TEECE, 2007).

Estudar a história dentro do domínio de capacidades dinâmicas torna-se relevante, pois, como Coraiola, Suddaby e Foster (2017) observam, elas são resultantes de dois elementos temporais da organização: a sua história de alocação de recursos; e a sua capacidade de lembrar e reproduzir fielmente as rotinas organizacionais.

Embora se reconheça a importância da temporalidade no desenvolvimento de capacidades dinâmicas, o papel da história nesse processo permanece implícito (CORAIOLA; SUDDABY; FOSTER, 2017). Além disso, a história é frequentemente tratada na literatura como um fato objetivo e imutável da realidade (BRUNNINGE, 2009), sendo raras as discussões sobre como os atores organizacionais (re)constroem e (re)interpretam o passado (BOOTH; ROWLINSON, 2006).

Ao partir dessa consciência histórica, percebe-se que dentro dos estudos de capacidades dinâmicas, a história compreende três dimensões: a) objetiva, em que

a história é vista como um fato objetivo; b) retórica, em que a história é tratada como narrativa; e c) imaginativa, visão imaginária de história em que o passado é utilizado para legitimar um futuro imaginado (SUDDABY et al., 2019). Isso sugere que a visão objetiva não é única forma de se olhar a história nas organizações. Sendo assim, assume-se as três visões de história para investigar sua relação com o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Para fundamentar essa perspectiva, recorre-se à abordagem chamada “virada histórica” nos estudos de estratégia e análise organizacional, a qual corresponde a um crescente apelo por uma orientação mais histórica nas pesquisas (CLARK; ROWLINSON, 2004); não apenas no sentido metodológico, mas sobretudo, em direção a uma posição epistemológica mais profunda (POPP, 2009), ao considerar a história como um fenômeno socialmente construído (BERGER; LUCKMANN, 2003), e um processo de interpretação (BRUNNINGE, 2009), que conseqüentemente, varia dentro e entre sujeitos.

Apesar do papel crucial da história no desenvolvimento de capacidades dinâmicas (CORAIOLA; SUDDABY; FOSTER, 2017), existem poucas evidências empíricas que desvelem esse papel, sugerindo a necessidade de se explorar tal fenômeno. Portanto, investigar como a história está relacionada às capacidades dinâmicas torna-se relevante para uma melhor compreensão teórica e prática deste constructo; e a lente da “virada histórica” pode auxiliar nesta análise.

Com base nesses elementos, esta dissertação tem por objetivo analisar como três interpretações cognitivas de história – objetiva, retórica, e imaginativa - norteiam as capacidades dinâmicas desenvolvidas por uma organização de serviços de TIC. Optou-se pelo setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) devido a revelância que as capacidades dinâmicas apresentam para o setor de tecnologia (TEECE, 2007), uma vez que, conforme dados do setor, o ambiente onde organizações do setor de TIC competem é caracterizado por alta dinamicidade devido às rápidas mudanças tecnológicas e de mercado, como as que vêm ocorrendo com o recente evento da transformação digital nas organizações. Por sua vez, a empresa Alfa consistiu como campo de pesquisa por sua representatividade para o fenômeno. Além da organização selecionada apresentar características indicativas de desenvolvimento de capacidades dinâmicas, também possui uma trajetória histórica de 33 anos permeada de eventos históricos que podem servir de base para o entendimento de como os atores organizacionais percebem e

interpretam o passado para realizar as atividades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* no presente.

Assim, por meio de uma abordagem qualitativa, a pesquisa utilizou-se da estratégia de estudo de caso único como forma de investigar em profundidade uma realidade organizacional em construção. Empregou-se a análise das narrativas produzidas para compreender o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, através da lente dos microfundamentos, e suas relações intrínsecas com a consciência histórica dos atores organizacionais envolvidos neste processo. Optou-se por concentrar a análise das abordagens históricas e microfundamentos das capacidades dinâmicas em um único evento – a transformação digital. Esta escolha deve-se pelo fato de que este é um evento crítico da trajetória da organização analisada e que ocorre no período mais recente da história da empresa, momento em que suas capacidades dinâmicas se encontram mais desenvolvidas.

A seguir, especifica-se o problema de pesquisa, o objetivo geral, os específicos, bem como, as justificativas do presente estudo.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Tendo em vista o que foi apresentado na introdução, identificou-se o seguinte problema de pesquisa: **Como três interpretações cognitivas de história – objetiva, retórica, e imaginativa – fundamentam as capacidades dinâmicas desenvolvidas por uma organização de serviços de TIC?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como três interpretações cognitivas de história – objetiva, retórica, e imaginativa - fundamentam as capacidades dinâmicas desenvolvidas por uma organização de serviços de TIC.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Contextualizar o setor de serviços TIC da empresa Alfa, tendo em vista o dinamismo ambiental.
- b) Descrever as ações da empresa Alfa ao longo de sua história em cada atividade que compõe as capacidades dinâmicas (*sensing*, *seizing* e *reconfiguring*).
- c) Analisar como a história objetiva sustenta a capacidade da empresa Alfa para identificar a transformação digital.
- d) Analisar como a história retórica sustenta a capacidade da empresa Alfa para apreender a transformação digital.
- e) Analisar como a história imaginativa sustenta a capacidade da empresa Alfa para reconfigurar seus recursos para a transformação digital.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Este estudo trata de uma perspectiva teórica em construção, relativamente jovem, e que carece de elaboração e esclarecimento (TEECE, 2018b). Desse modo, no âmbito teórico, o presente trabalho justifica-se pelo potencial de contribuição para o avanço dos estudos em capacidades dinâmicas ao oferecer um melhor entendimento do papel da história no seu desenvolvimento.

Conforme é discutido ao longo do texto, dentro dos estudos de administração, a história é tradicionalmente tratada sob uma perspectiva objetiva e determinística (BRUNNINGE, 2009). Entretanto, ao adotar uma visão de história como um processo de construção social, maleável e passível de (re)interpretações (CORAIOLA; SUDDABY; FOSTER, 2017), este estudo responde ao crescente apelo por uma consciência histórica nos estudos organizacionais e de administração (BOOTH; ROWLINSON, 2006) que vem sendo propagado por diversos teóricos organizacionais.

Ao assumir a lente da “virada histórica”, este estudo contribui para uma melhor compreensão de como diferentes abordagens de história – objetiva, retórica e imaginativa – sustentam as atividades de monitoramento do ambiente (*sensing*), apreensão de oportunidades (*seizing*) e reconfiguração de recursos (*reconfiguring*) (SUDDABY, et al. 2019). A intenção é ampliar a visão de história nos estudos de capacidades dinâmicas para além da tradicional abordagem objetiva, incluindo uma

perspectiva histórica cognitiva de como os atores organizacionais interpretam o passado.

Abordar a história nos estudos de capacidades dinâmicas demonstra-se ser importante para o entendimento de como essas capacidades surgem e se desenvolvem na organização. Isso porque, conforme Coraiola, Suddaby e Foster (2017) argumentam, as capacidades dinâmicas são resultantes da história de alocação de recursos da organização; e a sua capacidade de lembrar e reproduzir fielmente as rotinas organizacionais.

A originalidade deste estudo reside na utilização de uma lente de história raramente explorada nos estudos empíricos de capacidades dinâmicas. Conforme é demonstrado no decorrer do texto, realizou-se uma análise bibliométrica das publicações científicas acerca da temática de capacidades dinâmicas com enfoque histórico, utilizando como referência as bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. Dentre os 31 artigos que foram selecionados para uma análise bibliométrica, observou-se que grande parte das publicações tem como origem países da América do Norte e Europa Ocidental, não havendo pesquisas realizadas no Brasil.

Além disso, percebeu-se que a maioria dos estudos consideram a história apenas como um fator de *path dependence*, ou como um conjunto de fatos passados, e o tempo é considerado de modo linear, caracterizando uma visão mais objetiva dos elementos temporais.

Apenas três do total de artigos analisados consideram o enfoque histórico proposto pela “virada histórica”, em que a história é tratada como um fenômeno socialmente construído e interpretado. Destes três estudos, dois são teóricos: “History and the micro-foundations of dynamic capabilities” de Suddaby et al. (2019) e “Mnemonic capabilities: Collective memory as a dynamic capability” de Coraiola, Suddaby e Foster (2017). Apenas um dos artigos é teórico-empírico, o “The United States Armed Forces and ‘Their Bowl’ Games from 1942 to 1967: An Example of Organizational Innovation in Action” de Seifried e Katz (2015).

Portanto, a ausência de pesquisas nacionais e a escassez de estudos teórico-empíricos sobre capacidades dinâmicas com uma orientação histórica não apenas metodológica, mas sobretudo ontológica e epistemológica, entendendo que a história pode ser vista como um fenômeno socialmente (re)construído e (re)interpretado (BOOTH; ROWLINSON, 2006), constituem justificativas do presente trabalho. Ao investigar como diferentes concepções de história são socialmente

construídas nas organizações e, em particular, como as interpretações do passado fundamentam as capacidades dinâmicas da organização, este estudo preenche uma lacuna existente nesta área do conhecimento.

Em termos práticos, este estudo contribui para que gestores de organizações públicas e privadas possam desenvolver uma “consciência histórica”, compreendendo o seu papel na interpretação do passado. Em outras palavras, este trabalho lança luz sobre a história como a forma pela qual os gestores interpretam o passado, antes visto apenas como fator exógeno à organização.

Por fim, também considera-se como contribuição prática deste trabalho, a noção de história como um recurso estratégico que pode ser utilizado pelas organizações para diversos fins, como por exemplo, construir e manter a identidade organizacional (e.g., FOSTER et al., 2011; OERTEL; THOMMES, 2018), gerar mudança ou estabilidade (e.g., BASQUE; LANGLEY, 2018), criar legitimidade às ações organizacionais (e.g., BRUNNINGE, 2009), e desenvolver capacidades dinâmicas (e.g., SUDDABY et al, 2019), o qual é o foco deste estudo.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos: introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, contextualização do setor e da organização, descrição e análise dos dados e considerações finais. O primeiro capítulo apresenta a contextualização e a problematização do tema tratado, o objetivo geral e os objetivos específicos orientadores, bem como a sua justificativa teórica e prática.

O segundo capítulo abrange a fundamentação teórico-empírica, na qual são apresentados o escopo teórico das capacidades dinâmicas (CDs) em termos de origem do conceito, seu desenvolvimento teórico, composição e estado da arte. Nesse capítulo ainda é apresentada uma síntese da literatura a respeito da “virada histórica” nos estudos de estratégia e análise organizacional e, também, nos estudos sobre capacidades dinâmicas, buscando-se unir ambas as abordagens teóricas.

O terceiro capítulo é destinado aos procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa. Tal capítulo é composto pela especificação do problema de pesquisa, definições constitutivas e percurso empírico dos conceitos de capacidades dinâmicas e atividades que as compõem; história objetiva; história interpretativa; e

história imaginativa; bem como a definição de outros termos relevantes. Também são apresentadas as suposições ontológicas e epistemológicas adotadas, além da delimitação e desenho de pesquisa, que se encontra subdividido em: delineamentos da pesquisa, critérios de seleção do caso e dos participantes, técnicas de coleta e análise dos dados.

No quarto capítulo encontra-se a contextualização do setor e da organização, em que se busca apresentar os principais aspectos históricos e atuais do setor brasileiro de TIC e da organização estudada.

O quinto capítulo refere-se à descrição e análise dos dados, onde são expostos os resultados alcançados com o estudo de caso. Em um primeiro momento, a análise se concentra na discussão das atividades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* (SSR) realizadas pela empresa ao longo do tempo. Em um segundo momento, realiza-se uma análise aprofundada em relação às atividades de SSR no evento da transformação digital, buscando-se compreender como a história fundamenta o desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

No sexto capítulo são apresentadas as considerações finais do estudo, respondendo a cada objetivo específico delineado a partir das análises e considerações realizadas dos achados do campo empírico à luz dos elementos conceituais. Neste capítulo também são apontadas as contribuições da pesquisa e sugestões para estudos futuros. Por fim, são identificadas as referências e disponibilizados os anexos e apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na discussão teórica realizada neste trabalho apresenta-se, inicialmente, uma revisão sobre a abordagem das capacidades dinâmicas, buscando-se explorar a origem do conceito, seu desenvolvimento teórico, composição e o estado da arte. Em seguida, apresenta-se uma revisão da literatura a respeito da “virada histórica”, com o intuito de entender as diferentes perspectivas históricas nos estudos de estratégia e análise organizacional e, também, nos estudos sobre capacidades dinâmicas. Em um terceiro momento, busca-se unir ambas as abordagens teóricas e propor um modelo de pesquisa para analisar como três interpretações cognitivas de história, enquanto fato objetivo, retórica, e imaginação, fundamentam as capacidades dinâmicas.

2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS

As capacidades dinâmicas apresentam-se como uma das abordagens teóricas mais difundidas dentro do campo de administração (SCHILKE; HU; HELFAT, 2018), principalmente na área de estratégia, ao buscar explicar como as organizações renovam seus recursos e capacidades, mantendo-se competitivas ao longo do tempo. Relativamente recente, o conceito de capacidades dinâmicas se desenvolveu sobre a base de diversas correntes teóricas anteriores (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019). Desse modo, esse tópico é direcionado à apresentação das origens, evolução e composição do conceito, bem como, do estado da arte.

2.1.1 Origem do Conceito

O conceito de capacidades dinâmicas tem sua origem a partir de estudos de base econômica. Em 1959, Edith Penrose publica *The Growth of the Firm* (O Crescimento da Firma) buscando, sobretudo, analisar os princípios responsáveis por governar o crescimento das organizações, bem como, a velocidade e duração desse crescimento. Observa-se na obra que, em contraste com a predominância de teorias econômicas que destacavam, principalmente, os fatores externos às organizações,

tais como estrutura, conduta e desempenho de mercado¹, a autora direciona o foco para os aspectos internos. Dessa maneira, ao dar ênfase à firma, seu trabalho se torna fundamental para a visão interna da organização dentro da literatura de estratégia.

Na sua obra, Penrose defende a ideia de que a empresa pode ser vista, primeiro, como uma estrutura administrativa que coordena as atividades dos indivíduos e grupos e, segundo, como um conjunto de recursos produtivos (aspecto interno da organização) coordenados por essa estrutura. Penrose (1959, p. 24), sustenta que “[...] uma firma é mais que uma unidade administrativa; é também uma coleção de recursos produtivos cuja disposição entre diferentes usos e ao longo do tempo é determinada por decisões administrativas”. A partir disso, termos como recursos, produtos e serviços ganham ênfase. Para a autora, recursos

incluem as coisas físicas que uma firma compra, aluga ou produz para uso próprio, e as pessoas os empregam de tal maneira que fazem deles efetivamente parte da firma. Os serviços, por outro lado, são as contribuições desses recursos para as operações produtivas da firma. Um recurso, então, pode ser visto como um feixe de serviços possíveis (1959, p. 67, tradução nossa).

O produto consiste em uma possibilidade de combinação de recursos dentre as diversas combinações possíveis. Sendo assim, uma das grandes contribuições da autora repousa sobre a noção de “*productive services*” (serviços produtivos) (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019), que se refere a uma série de produtos e serviços produzidos pela organização como resultado de diferentes combinações de seus próprios recursos baseadas na experiência de seu quadro administrativo (PENROSE, 1959). Essa ideia de serviços produtivos oferece indícios do que, mais tarde, viria a ser entendido como capacidade.

Sua obra também apresenta a ideia de heterogeneidade entre as firmas, que décadas depois, tornar-se ia uma das premissas básicas da *Resource Based View*²

¹ Referência ao modelo Estrutura-Conduto-Desempenho (Structure-Conduct-Performance) que surgiu por meio da Escola da Organização Industrial (OI) ou economia industrial, fundamentada nos trabalhos precursores de Edward Mason (1939) e Joe Bain (1956) sobre a estrutura da indústria. Nessa abordagem, a diferença entre o desempenho dos concorrentes de uma indústria é explicada por meio de argumentos baseados na indústria, tais como concentração e barreiras de entrada (POWELL, 1996).

² O termo *Resource Based View* foi introduzido no artigo de Birger Wernerfelt (1984) “A Resource-Based View of the Firm”. Surgiu como um conjunto de ideias que focalizava os recursos e capacidades internas da organização como fonte de vantagem competitiva (PETERAF, 1993).

(Visão Baseada em Recursos). Penrose (1959) argumenta que mesmo que empresas de um mesmo setor tenham acesso a recursos semelhantes, gestores com perfil empreendedor podem configurá-los de maneiras únicas que produzem uma variedade de produtos e serviços. O crescimento da firma ocorreria em decorrência da disponibilidade de recursos excedentes. Por outro lado, a falta de recursos causaria obstáculos internos ao crescimento.

Dessa forma, o trabalho de Penrose reconhece que a experiência dos gestores com os recursos da empresa produz um conhecimento específico acerca das oportunidades para combinações únicas de recursos (KOR; MAHONEY, 2004). Vale notar que, esse conhecimento baseado na experiência é de difícil transferência, por exemplo, para um novo gestor, e não pode ser comprado no mercado. Conforme Penrose observa,

a experiência produz maior conhecimento sobre as coisas e contribui para o conhecimento 'objetivo', na medida em que seus resultados possam ser transmitidos a outras pessoas. Mas a própria experiência nunca pode ser transmitida; produz uma mudança - frequentemente uma mudança sutil - nos indivíduos e não pode ser separada deles (1959, p. 53, tradução nossa).

Penrose (1959) propõe duas classes de recursos: os físicos, relativos às instalações, máquinas, matéria-prima, dentre outros ativos tangíveis, e os recursos humanos, referentes aos empregados dos diversos níveis da hierarquia, (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006). Ao discutir como recursos - e os serviços gerados por eles - criam crescimento e heterogeneidade dentro de um setor, Penrose (1959) enfatiza o papel do conhecimento, das competências e capacidades no crescimento organizacional.

A diversificação e o desenvolvimento da organização são baseados nos conhecimentos e competências do seu quadro administrativo que, por sua vez, são resultantes de diversas mobilizações de recursos realizadas em decorrência de oportunidades produtivas, isto é, oportunidades que os gestores percebem e tiram vantagem (PENROSE, 1959). Para a autora, esse processo de aprendizagem, baseado no acúmulo de experiência e conhecimento específicos ao longo do tempo, tem como resultado a expansão do conjunto de oportunidades produtivas e, um excedente de recursos que pode ser distribuído para outros setores da organização.

Portanto, ao afirmar que atividades organizacionais passadas moldam os recursos e conhecimentos futuros da organização, Penrose (1959) traz a noção de

path dependence ou dependência do caminho (LOCKETT et al., 2011). De um modo geral, o *path dependence* reflete a importância das ações organizacionais passadas para as ações organizacionais presentes e futuras (SYDOW et al., 2009). Tal conceito também seria incorporado pela VBR, de modo que circunstâncias históricas únicas da organização seriam responsáveis por gerar recursos imperfeitamente imitáveis, “reconhecendo a importância da história como um determinante do desempenho e vantagem competitiva da firma” (BARNEY, 1991, p. 108).

Ao revisitar a obra de Penrose (1959), depreende-se que o crescimento organizacional pode ser entendido por meio de aspectos internos da organização, tais como, seus recursos, conhecimentos, e experiências dos gestores. Devido a sua ênfase nos aspectos organizacionais internos e constatação da organização como uma coleção de recursos, o trabalho de Penrose (1959) é frequentemente apontado como o principal precursor da Visão Baseada em Recursos (VBR). Embora o foco da teoria Penrosiana não tenha sido discutir as condições para vantagem competitiva (FOSS; FOSS, 2004), seu trabalho serviu de base para estudos de estratégia que buscavam compreender a diferença de desempenho entre as organizações, a partir de uma abordagem *inside-out*³ (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Inspirado pela teoria Penrosiana, Richardson (1972) escreve sobre capacidades, em uma primeira contribuição relevante sobre o termo no contexto de estratégia nas organizações (ARGYRES et al., 2012). Ao explorar as capacidades organizacionais, Richardson (1972, p. 888) as define de maneira vaga como “conhecimento, experiência e habilidades” da organização; não obstante, nota-se que o autor destaca elementos que serão tratados pela literatura posterior, da VBR e das capacidades dinâmicas.

Por um longo tempo, a literatura de administração negligenciou as reflexões propostas por Penrose (1959) e Richardson (1972), e a perspectiva predominante se tornou a visão da economia industrial, principalmente por meio das obras de Michael Porter, que enfatizavam, sobretudo, os aspectos de mercado (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019).

³ Dentro da administração estratégica, duas perspectivas se destacam: as teorias que consideram que a vantagem competitiva é alcançada por meio do posicionamento da empresa e pelas características da estrutura da indústria, ou seja, uma perspectiva *outside-in* e b) as que acreditam que a vantagem competitiva advém primariamente de aspectos internos da organização e tendo, portanto, uma abordagem *inside-out* (VASCONCELOS; CYRINO, 2000)

Porter (1991), que é considerado um autor basilar na área de estratégia empresarial, defende que a vantagem competitiva está relacionada ao desempenho superior de uma indústria, sendo um elemento resultante da combinação do posicionamento e escolha da estratégia empresarial. Em sua obra intitulada “*Competitive Strategy*”, publicada em 1980, influenciado pelos princípios da economia industrial, realiza uma análise estrutural das indústrias, explicando as forças que atuam na intensidade da concorrência. Além disso, o autor estrutura o termo “vantagem competitiva”, associando-o diretamente à rentabilidade de um setor.

Em contraste com essa visão de vantagem competitiva estritamente externa à organização, Wernerfelt (1984) publica o artigo “*A Resource-based View of the Firm*” (A Visão Baseada em Recursos da Firma – VBR). Neste trabalho, o autor discute que para a organização, recursos e produtos (mercado), são dois lados da mesma moeda, e novamente chama atenção para os elementos internos da organização, ao invés de forças que atuam no mercado.

Na década seguinte, Wernerfelt (1995) reflete sobre a difusão da VBR dentro do pensamento teórico e prático. O autor conta que a perspectiva desenvolvida por ele foi ignorada quando de sua publicação, e que somente, a partir da década de 1990 que praticantes e teóricos da administração começaram a tomar consciência dos seus argumentos.

A VBR começou a se popularizar na literatura a partir das publicações de Prahalad e Hamel (1990) com o artigo “*The Core Competence of the Corporation*”, e de Barney (1991) com o estudo “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*”.

O primeiro artigo discute a noção de competência organizacional, entendida como “o quão bem (ou não) a firma desempenha suas atividades necessárias” (MILLS et al., 2002, p. 9). Prahalad e Hamel (1990) argumentam que a vantagem competitiva é alcançada a partir da habilidade da empresa em criar de forma rápida e a baixo custo, competências essenciais que gerarão produtos e serviços inovadores, de forma a distinguir a organização no mercado.

Na visão de Prahalad e Hamel (1990, p. 1), as competências essenciais constituem o “conhecimento coletivo da empresa sobre como coordenar diversas habilidades e tecnologias de produção”. Tais competências permitem flexibilidade na

exploração de mercados, contribuindo para a criação de produtos e serviços diferenciados, de difícil imitação pelos concorrentes.

No segundo trabalho que ajudou a popularizar a VBR no campo de administração estratégica, Barney (1991) explora como os recursos organizacionais são possíveis fontes de vantagem competitiva. Seus argumentos são fundamentados na noção de heterogeneidade e de imobilidade dos recursos, isto é, de que os recursos estão heterogeneamente dispersos entre as organizações, e que essa diferença de recursos permanece ao longo do tempo.

A partir desses pressupostos básicos, Barney (1991) estabelece quatro questões que devem ser consideradas ao determinar o potencial competitivo do recurso de uma organização: seu valor, raridade, dificuldade de imitação e sua condição de substituíbilidade. Ao atender esses critérios – conhecidos na literatura nacional como modelo VRIO e na literatura internacional como *VRIN framework* –, o recurso seria fonte de vantagem competitiva sustentável.

Nos estudos da VBR, os recursos organizacionais são definidos de forma ampla como aspectos materiais e simbólicos usados pela organização para desenvolver, fabricar e entregar produtos e serviços para seus clientes (BARNEY 1991).

Mills et al. (2002) classificam os recursos organizacionais em tangíveis; de conhecimentos, habilidades e experiências; de sistemas e procedimentos; culturais e de valores; de redes de relacionamento; e importantes para a mudança, conforme detalhado no quadro 1. Contudo, os autores ressaltam que os recursos organizacionais estão interligados, o que, muitas vezes, dificulta sua categorização; apesar disso, por motivo de análise de dados, este estudo mantém a classificação proposta pelos autores.

Barney (1995) sublinha a importância da história na criação de recursos e competências organizacionais. Na sua visão, ao passo que a organização evolui, ela retém recursos e competências que são únicos, pois, são reflexos de sua trajetória própria ao longo da história. Em geral, os recursos históricos, por serem desenvolvidos sob circunstâncias históricas únicas, são valiosos, raros e difíceis de serem imitados, devido suas idiossincrasias e, portanto, são possíveis fontes de vantagem competitiva sustentável.

QUADRO 1 - CATEGORIAS APROPRIADAS PARA A IDENTIFICAÇÃO DE RECURSOS

| CATEGORIA DE RECURSOS | DESCRIÇÃO |
|---|---|
| Recursos tangíveis | Prédios, plantas, equipamentos, empregados, licenças exclusivas, posição geográfica, patentes, ações, terras, devedores, enfim, recursos com forma física. |
| Recursos de conhecimentos, habilidades e experiências | Um importante conjunto, frequentemente não escrito, de conhecimento tácito que os detentores podem não saber que possuem. |
| Recursos de sistemas e procedimentos | Ampla conjunto de documentos tangíveis de sistemas desde recrutamento e seleção até avaliação do desempenho e sistemas de recompensas, sistemas de compras, etc. Estes documentos e processamentos são tangíveis, porém sua eficiência requer recursos intangíveis como conhecimento e experiência dos operadores e usuários dos sistemas. |
| Recursos culturais e de valores | Tipo de recurso intangível frequentemente desenvolvido por longos períodos de tempo e dependente das atitudes dos fundadores e eventos passados. Esta categoria inclui memórias de incidentes críticos, bem como de valores, crenças, comportamentos preferidos, etc. As crenças de indivíduos detentores de poder podem ser recursos criticamente importantes. |
| Recursos de redes de relacionamento | Grupos de interesse dentro da organização, redes envolvendo pessoas da empresa e fornecedores, clientes, autoridades legais, ou consultores. Incluímos marca e reputação nesta categoria. |
| Recursos importantes para mudanças | Um recurso chave relacionado ao reconhecimento de quando recursos valiosos se tornaram ultrapassados e precisam ser mudados ou mesmo destruídos. Exemplos aqui são as crenças de trabalhadores e administradores influentes, a existência de recursos para implementar mudança (como dinheiro para investimento). |

FONTE: Mills et al. (2002, p. 20-21).

A partir de então, diversos trabalhos começaram a discutir a dinâmica entre recursos, competências, conhecimento e aprendizado nas organizações (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019), embora já houvessem estudos anteriores a respeito deste tema, como os de Cyert e March (1963), March e Olsen (1976) e Argyris e Schön (1978). Tais discussões contribuíram para o entendimento de como o conhecimento tácito (advém da experiência) e explícito (da racionalidade) são criados nas organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), e de que esse aprendizado envolve um processo de *sensemaking* em torno do conhecimento (WEICK, 1991), que ocorre nos níveis individual, grupal e organizacional (CROSSAN et al., 1999).

Apesar das diversas contribuições dos estudos sobre recursos, capacidades, competência e aprendizagem para a noção de capacidades dinâmicas, críticas são direcionadas, especificamente, à VBR. Ao considerar uma lógica em que o recurso é visto como algo estático, ou seja, permitia avaliar o recurso em um dado momento, mas não ao longo do tempo; a VBR não explica adequadamente por que existem empresas que conseguem manter vantagem competitiva em ambientes dinâmicos, isto é, de mudanças rápidas e imprevisíveis (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Tendo isso em vista, em 1994, Teece e Pisano publicam um artigo chamado “*The Dynamic Capabilities of Firm: an Introduction*”, onde introduzem o conceito de capacidades dinâmicas, ampliando o olhar da VBR, e fornecendo um entendimento de como as competências e capacidades são renovadas ao longo da trajetória e estão relacionadas com a vantagem competitiva em contextos de rápida mudança.

Em estudos anteriores, Teece já trazia noções de aprendizado e capacidades em suas investigações acerca de economias de escopo e o escopo da empresa (TEECE, 1980); de uma teoria econômica para empresas de multiprodutos (TEECE, 1982); dos custos de transação em empresas multinacionais (TEECE, 1986a); e dos benefícios da inovação tecnológica (TEECE, 1986b). No entanto, é o artigo de 1994 que dá o primeiro passo para o descortinamento das capacidades dinâmicas da organização.

Teece e Pisano (1994), ao observar a lógica de competição no mercado de empresas de alta tecnologia, discutem que a estratégia baseada em recursos já não era suficiente para sustentar a vantagem competitiva. Face a essa limitação teórica da VBR, e buscando explicar como as empresas criam e sustentam vantagem competitiva, os autores apresentam o conceito de capacidades dinâmicas como um subconjunto das competências e capacidades.

Posteriormente, Teece, Pisano e Shuen (1997) publicam o artigo “*Dynamic Capabilities and Strategic Management*”, ampliando a discussão acerca do conceito. Apesar das capacidades dinâmicas terem sido concebidas no primeiro trabalho, foi este que popularizou o conceito entre os pesquisadores de estratégia. Os autores apresentam as capacidades dinâmicas como um *framework* teórico para analisar as fontes de criação e sustentação de vantagem competitiva em contextos de rápidas mudanças tecnológicas. Portanto, esclarecem que o termo “dinâmicas” está relacionado à característica do ambiente que está em constante mudança, exigindo da empresa respostas estratégicas no sentido de se ajustar a essas mudanças ao longo do tempo. O termo “capacidades” refere-se ao papel-chave que a administração estratégica desempenha em adaptar, integrar, reconfigurar e renovar seus recursos e competências às mudanças ambientais.

Ao integrar esses dois termos, o conceito de capacidades dinâmicas, é então definido como a “habilidade da firma para integrar, construir, e reconfigurar competências externas e internas em direção às mudanças ambientais” (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997, p. 516, tradução nossa).

A partir de uma base teórica construída sob a influência de trabalhos como o de Schumpeter (1934), Penrose (1959), Williamson (1975; 1985), Barney (1986), Nelson e Winter (1982), Teece (1988) e Teece et al. (1994), a abordagem de Teece, Pisano e Shuen (1997) defendem a tese de que a essência das competências e capacidades dinâmicas reside nos processos gerenciais e organizacionais da empresa, que são moldados pela posição específica de seus ativos (internos e externos), e pela trajetória da empresa (*path dependence*).

Tais processos de gestão podem ser entendidos como rotinas e práticas organizacionais que suportam a atividade produtiva, e que por serem delineados a partir da especificidade de ativos e das alternativas estratégicas disponíveis à empresa, se configuram em processos distintivos que, não podem ser comprados ou vendidos no mercado e, são difíceis de imitar (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Portanto, a vantagem competitiva no contexto apresentado por Teece, Pisano e Shuen (1997) depende, em grande parte, do aprimoramento de capacidades específicas da organização, bem como, do desenvolvimento de novas, em um processo de renovação de competências e capacidades que busca atender às condições de competição do mercado.

Assim, a partir do conceito de capacidades dinâmicas, se iniciou um debate dentro do campo de administração estratégica, abrindo espaço para discussões, a partir de outras perspectivas, acerca do que constitui tais capacidades, quais são suas características, como surgem e como podem ser conhecidas (EASTERBY-SMITH; LYLES; PETERAF, 2009).

2.1.2 Evolução do conceito de capacidades dinâmicas

A publicação seminal de Teece, Pisano e Shuen (1997), foi seguida de diversos esforços teóricos no sentido de desenvolver o conceito de capacidades dinâmicas. Por exemplo, Eisenhardt e Martin (2000) contribuem para uma perspectiva mais processual ao mostrar que as capacidades dinâmicas tratam-se de “processos da firma que usam recursos – especificamente os processos para integrar, reconfigurar, ganhar e liberar recursos - para responder e mesmo criar mudança no mercado”. Similarmente ao primeiro, este trabalho passou a exercer grande influência entre os pesquisadores.

Como resultado, Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000) são os artigos mais citados dentro do campo de estudos sobre capacidades dinâmicas, conforme levantamento realizado na base de dados *Web of Science* a partir do termo “*dynamic capabilities*”, conforme apêndice 1 deste trabalho (p. 177).

Embora os dois estudos tenham semelhanças e complementaridades, também representam diferentes enfoques a respeito das capacidades dinâmicas (PETERAF, DI STEFANO, VERONA, 2013), conforme demonstrado no quadro 2. Para estes autores, os trabalhos se assemelham quanto ao foco no papel das rotinas organizacionais, na importância dos processos de gestão e da organização, além de defenderem a abordagem de capacidades dinâmicas como uma extensão da VBR.

QUADRO 2 - PRINCIPAIS DIFERENÇAS CONCEITUAIS

| | TEECE, PISANO E SHUEN (1997) | EISENHARDT E MARTIN (2000) |
|--|---|---|
| Conceito de capacidades dinâmicas | Habilidades organizacionais para integrar, criar e reconfigurar competências internas e externas em resposta a ambientes altamente dinâmicos. | Rotinas organizacionais e estratégicas, vistos como processos organizacionais de integração, reconfiguração, ganho e liberação de recursos para responder, e mesmo criar mudanças no mercado. |
| Ambiente | Rápida mudança | Moderada mudança |
| Criação de vantagem competitiva | Capacidades dinâmicas podem criar vantagem competitiva. | Capacidades dinâmicas podem criar vantagem competitiva limitada. |
| Sustentação de vantagem competitiva | Capacidades dinâmicas podem sustentar vantagem competitiva sob certas condições. | Capacidades dinâmicas não sustentam vantagem competitiva sob nenhuma condição. |

FONTE: Elaborado pela autora a partir de Peteraf, Stefano e Verona (2013).

Em relação às diferenças de perspectivas entre os trabalhos, Peteraf, Di Stefano e Verona (2013) argumentam que Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000) representam visões distintas a respeito das capacidades dinâmicas, pois, se fundamentam em bases teóricas e pressupostos diferentes sobre a natureza do constructo. Segundo os autores, os artigos se diferem basicamente a respeito das condições em que a abordagem teórica é aplicável, e como as capacidades dinâmicas podem criar e sustentar vantagem competitiva para as organizações.

Conforme Peteraf, Di Stefano e Verona (2013) discutem, na visão de Teece, Pisano e Shuen (1997), uma das condições básicas para a aplicabilidade do conceito de capacidades dinâmicas é em ambientes de rápidas mudanças tecnológicas. Em contraste, Eisenhardt e Martin (2000) discutem que neste contexto

de mercados de rápidas mudanças, a abordagem seria limitada, e que em vez disso, seria aplicável em contextos moderadamente dinâmicos.

Os trabalhos também divergem quanto o potencial das capacidades dinâmicas para criar e sustentar vantagem competitiva. Teece, Pisano e Shuen (1997) partem da premissa da heterogeneidade entre as organizações para defender que as capacidades dinâmicas são *per se* fonte de vantagem competitiva, e podem sustentar essa vantagem quando são difíceis de serem imitadas pelos concorrentes.

Na perspectiva de Eisenhardt e Martin (2000), as capacidades dinâmicas geram apenas vantagem competitiva limitada e não podem sustentar essa vantagem, pois, são instáveis, criadoras de pontos comuns entre as organizações (“melhores práticas”) e, portanto, são homogêneas e substituíveis. Para estes autores, a vantagem competitiva sustentável está associada à configuração de recursos, não às capacidades dinâmicas.

Outro artigo de destaque dentro da literatura é o de Zollo e Winter (2002), que investiga o desenvolvimento das capacidades dinâmicas através da lente da aprendizagem. Para eles, as capacidades dinâmicas podem ser entendidas como “um padrão estável aprendido de atividade coletiva por meio da qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhorias em sua eficácia” (ZOLLO; WINTER, 2002, p. 340, tradução nossa).

Pouco tempo depois, Winter (2003, p. 991) inicia uma discussão em torno de uma hierarquia de capacidades. O autor define capacidade organizacional como “uma rotina de alto nível (ou coleção de rotinas) que, juntamente com seus fluxos de entrada de implementação, confere na administração de uma organização um conjunto de opções de decisão para produzir resultados significativos de um tipo particular”. Ele divide as capacidades como de dois tipos: as capacidades de nível zero, que são as capacidades operacionais, e as capacidades de nível superior, que são as capacidades dinâmicas.

A capacidade de nível zero não gera mudanças organizacionais, pois, é característica de organizações que sobrevivem vendendo os mesmos produtos ou serviços para os mesmos clientes, sem capacidade para mudar suas rotinas. Por outro lado, a inovação em processos, permitindo a produção de novos produtos e serviços, e a ampliação da base de clientes, podem ser indicativos de que a organização desenvolveu capacidades dinâmicas (WINTER, 2003).

De forma parecida, Wang e Ahmed (2007) sugerem uma hierarquia composta por quatro níveis: de nível zero (recursos); de nível um (capacidades comuns, relativas à produção de bens e serviços); (c) de nível dois (capacidades-chave, que resultam em vantagem competitiva momentânea); e de nível três (capacidades dinâmicas). Para esses autores, em contextos dinâmicos, recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e não-substituíveis não perduram ao longo do tempo, logo, não podem ser considerados fontes de vantagem competitiva sustentável. Mas, se a organização busca constantemente renovação estratégica, reconfigurando e criando novos recursos, capacidades comuns e capacidades-chave em resposta às mudanças do ambiente e para alcançar e manter vantagem competitiva, então, pode-se dizer que esta é uma capacidade dinâmica.

Buscando entender como as capacidades evoluem ao longo do tempo, Helfat e Peteraf (2003) sugerem o conceito de ciclo de vida das capacidades (dinâmicas ou não), dentro da visão de recursos e capacidades dinâmicas. Este ciclo de vida pode ajudar na compreensão das fontes de heterogeneidade entre as organizações e identifica três estágios iniciais das capacidades – fundação/criação, desenvolvimento e maturidade/estabilidade. As autoras argumentam que na criação das capacidades dinâmicas há um grupo de indivíduos reunidos em torno de um objetivo central, destacando-se as habilidades individuais de liderança. Os recursos que esse grupo de indivíduos possui são advindos de suas experiências anteriores. Já no estágio de desenvolvimento busca-se alternativas viáveis para a criação da capacidade almejada. Segundo as autoras, nesse estágio ocorre um processo de melhoria da capacidade combinado com o acúmulo de experiência ao longo do tempo. Por fim, no estágio de maturidade, a capacidade é constantemente exercitada se tornando um conjunto estável de ações ou rotinas até que novos eventos internos ou externos exijam sua renovação (HELFAT; PETERAF, 2003).

Sobre o percurso evolutivo do conceito de capacidades dinâmicas, também se destaca o trabalho de Zahra, Sapienza e Davidsson (2006), que oferece uma definição de capacidades dinâmicas, separando-as das capacidades ordinárias, chamadas de capacidades substantivas. Os autores definem as capacidades dinâmicas como a habilidade da organização para reconfigurar seus recursos e rotinas conforme deliberado pelos seus tomadores de decisão. Eles esclarecem que a definição enfatiza o dinamismo da própria capacidade, não do ambiente onde a organização opera.

O desenvolvimento e uso das capacidades dinâmicas dependem da percepção de oportunidades de reconfiguração de recursos e mudanças em rotinas por gestores empreendedores, do desejo de mudança, e da habilidade para implementá-la (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). Tal *framework* teórico sublinha o papel da tomada de decisão gerencial nesses processos, bem como, que o valor gerado pelas capacidades dinâmicas está atrelado às condições ambientais e de conhecimento da organização, destacando o papel da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Críticas foram feitas em relação à falta de clareza em torno do termo “dinâmicas” que compõe o conceito, gerando diferentes interpretações por parte dos teóricos (BARRETO, 2010). Zahra, Sapienza e Davidsson (2006), por exemplo, chamam a atenção para a confusão conceitual: se capacidades dinâmicas se referem às capacidades desenvolvidas em ambientes altamente dinâmicos, ou se são relativas à habilidade da organização em mudar suas capacidades substantivas (ordinárias), independente da dinamicidade ambiental.

Apesar de Teece, Pisano e Shuen (1997) argumentarem que a abordagem de capacidades dinâmicas é aplicável para organizações competindo em ambientes de rápidas mudanças, Eisenhardt e Martin (2000) e Zollo e Winter (2002) contra-argumentam ao defender que as capacidades dinâmicas são importantes também para empresas competindo em ambientes moderadamente dinâmicos ou de baixa dinamicidade.

Por outro lado, Ambrosini e Bowman (2009) discutem que o termo “dinâmicas” dentro do conceito de capacidades dinâmicas não está relacionado ao dinamismo ambiental, tampouco refere-se à possibilidade das capacidades se alterarem ao longo do tempo. Na visão dos autores, o dinamismo diz respeito a interação entre as capacidades dinâmicas e os recursos, possibilitando a modificação da base de recursos da empresa. Desse modo, as capacidades dinâmicas são percebidas como baseadas em processos organizacionais, cujo papel principal é desenvolver a base de recursos da organização, integrando, reconfigurando, criando, e liberando recursos.

Em resposta às críticas, Teece (2007) explica a natureza e microfundamentos das capacidades dinâmicas, desta vez, baseado em argumentos das ciências sociais e comportamentais. O autor atribui ainda mais dinamicidade ao conceito, ao colocar ênfase na agência humana, principalmente devido os aspectos

de habilidades individuais, conhecimento e interpretação, e ao associá-lo ao processo de tomada de decisão. As capacidades dinâmicas são redefinidas como um conjunto de três atividades, que serão posteriormente melhor delineadas: (a) o monitoramento do ambiente (*sensing*), (b) apreensão de oportunidades (*seizing*) e (c) reconfiguração da base de recursos organizacionais (*reconfiguring*).

Teece (2007) mantém a tese de que as capacidades dinâmicas são possíveis fontes de vantagem competitiva sustentável em contextos altamente dinâmicos, inovadores, e, mais do que antes, de competição global. Ele destaca que organizações que desenvolvem capacidades dinâmicas em alto grau são altamente empreendedoras; elas não só se adaptam ao ambiente de competição, mas o norteia por exemplo, por meio de inovações, e de alianças estratégicas com outras organizações e instituições. Nessa visão, capacidades dinâmicas incluem as capacidades de difícil replicação pela concorrência que fornecem suporte à mudança organizacional mediante a apreensão de oportunidades.

Colocando ênfase no contexto de mercados globais, Teece (2007) assinala que as capacidades dinâmicas são especialmente relevantes para o desempenho de organizações multinacionais, em específico, do setor de tecnologia. Isso porque, segundo o autor, o ambiente onde essas organizações atuam é aberto para o comércio internacional e, como consequência, está exposto às oportunidades e ameaças decorrentes de rápidas mudanças tecnológicas.

Em um cenário de competição internacional, a organização necessita desempenhar atividades de descoberta e desenvolvimento de oportunidades para inovar, interna e externamente, transferindo tecnologia dentre e entre empresas, protegendo sua propriedade intelectual, criando novos modelos de negócio, e aprimorando processos de “melhores práticas” (TEECE, 2009). Desse modo, os gestores desempenham um importante papel, selecionando e desenvolvendo recursos e rotinas, tomando decisões de investimento, e orquestrando os ativos da organização (AUGIER; TEECE, 2009).

Complementando a visão de Teece (2007; 2009), Helfat e Peteraf (2014) analisam os fundamentos cognitivos das capacidades dinâmicas, denominadas capacidades gerenciais cognitivas. As autoras definem a capacidade gerencial cognitiva como aquela que envolve a capacidade dos gestores em desempenhar atividades mentais. Elas explicam que capacidades cognitivas de percepção e atenção fundamentam a atividade de *sensing*, capacidades de resolução de

problemas e raciocínio sustentam o *seizing*, e capacidades relacionadas à linguagem e comunicação são bases para o *reconfiguring*. Nota-se que devido os gestores possuírem diferentes habilidades para desempenhar as atividades mentais, as capacidades gerenciais são heterogeneamente distribuídas entre as organizações.

Dentre as capacidades gerenciais cognitivas, destaca-se o papel crítico da interpretação dos diversos atores organizacionais no uso e desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Autores como Adner e Helfat (2003) e Ambrosini e Bowman (2009) concordam que, a forma com que os gestores interpretam o ambiente afeta como a organização responde às mudanças ambientais. Isso sugere que as capacidades dinâmicas também estão atreladas à capacidade dos gestores de interpretação, o que por sua vez, acaba por orientar a tomada de decisão e mudança estratégica.

Em trabalhos posteriores, Teece (2014) esclarece que as capacidades dinâmicas surgem e evoluem, em grande parte, por meio do aprendizado e pela história organizacional. O desenvolvimento e transferência de capacidades dinâmicas são, portanto, processos complexos, em parte, porque elas são de natureza tácita, e em parte porque são imersas em uma combinação única de relacionamentos e história, o que também, as tornam difíceis de serem imitadas pelos concorrentes (TEECE, 2014; 2016).

Dentre os mecanismos de aprendizagem, destacam-se, dentre outros, rotinas organizacionais, erros passados e acumulação de experiências (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Pode-se entender que a história e o passado da organização não implicam apenas em fatores limitantes para a mudança, tal qual frequentemente previsto pela literatura clássica de estratégia, mas também, podem ser vistos como mecanismos de aprendizagem organizacional que contribuem para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

Maclean, MacIntosh e Seidl (2015) demonstram que nos estudos sobre capacidades dinâmicas prevaleceram duas visões principais a respeito da ação humana – uma racional e outra normativa. Os autores, citam como exemplo os trabalhos seminais de Teece, Pisano e Shuen (1997) e Eisenhardt e Martin (2000), em que no primeiro, prevalece uma visão de ação racional, isto é, baseada em uma lógica de racionalidade econômica; enquanto que, no segundo sobressai a noção de ação normativa, fundamentada nas normas do grupo.

Ainda de acordo com Maclean, MacIntosh e Seidl (2015), estudos mais recentes, como por exemplo o de Augier e Teece (2009), apresentam visões híbridas de ação racional e normativa. Embora os autores deixem claro que estas visões não são equivocadas, oferecem uma visão alternativa complementar de ação criativa para as capacidades dinâmicas, composta por três componentes principais: intenções emergentes, expressões incorporadas, e formação de identidade interativa. Essa visão de ação criativa oferece uma noção da ação voltada para o empreendedor, em que o nível de análise é o nível individual.

Mais recentemente, Teece (2018a) propõe uma discussão acerca da interação entre modelos de negócios e suas capacidades dinâmicas. Na sua visão, as capacidades dinâmicas são capacidades do mais alto nível que por meio do *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, podem ser facilitadoras da criação e implementação de modelos de negócios inovadores.

Em um outro artigo, Teece (2018b) explora uma visão sistêmica do *framework* de capacidades dinâmicas, colocando ênfase em três elementos-chave: recursos, capacidades e estratégia. Juntos, e em uma relação de interdependência, esses componentes seriam responsáveis pelo grau de vantagem competitiva de uma empresa em relação aos seus concorrentes. Neste trabalho, Teece também discute o conceito de “co-especialização” que, segundo ele, reflete o valor extra gerado quando da combinação de dois ou mais ativos, em relação a quando o ativo é usado de forma isolada.

Assim, pode-se entender que o conceito de capacidades dinâmicas, desde sua concepção por Teece e Pisano (1994), foi ampliado e discutido por diversos autores e diversas lentes teóricas. Contudo, sua definição está longe de estar consolidada (Barreto, 2010), sendo comum observar a falta de consenso teórico acerca do conceito. Tendo isso em vista, o quadro 3 apresenta uma síntese das principais definições de capacidades dinâmicas.

A partir das diferentes visões sobre capacidades dinâmicas, cabe ressaltar a definição aqui assumida. Entende-se capacidades dinâmicas como a habilidade da organização para integrar, criar e reconfigurar competências em resposta às mudanças ambientais (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Ao adotar essa visão, considera-se as capacidades dinâmicas como um atributo da organização, o que permite que sejam avaliadas em um dado momento no tempo. Porém, para que se possa compreender como as capacidades dinâmicas surgem, se desenvolvem e são

utilizadas, adota-se uma perspectiva processual, compreendendo-as como processos organizacionais de integração, reconfiguração, ganho e liberação de recursos (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Este estudo admite, portanto, a complementariedade dessas visões. Assume-se neste trabalho que as capacidades dinâmicas surgem e evoluem, em grande parte, por meio do aprendizado e história organizacional (TEECE, 2014). Assim sendo, elas são desenvolvidas ao longo do tempo e que, como processos, são “necessariamente ‘dependentes da trajetória organizacional’” (CHIA, 2017, p. 601); portanto, baseadas na história.

QUADRO 3 - PRINCIPAIS DEFINIÇÕES DE CAPACIDADES DINÂMICAS

| AUTORES | DEFINIÇÃO |
|------------------------------------|---|
| Teece e Pisano (1994) | Subconjunto das competências e capacidades que permite a organização criar novos produtos e processos e responder à evolução do mercado. |
| Teece, Shuen e Pisano (1997) | Habilidade organizacionais para integrar, criar e reconfigurar competências internas e externas em resposta a ambientes altamente dinâmicos. |
| Eisenhardt e Martin (2000) | São rotinas organizacionais e estratégicas, vistos como processos organizacionais de integração, reconfiguração, ganho e liberação de recursos para responder, e mesmo criar mudanças no mercado. |
| Zollo e Winter (2002) | Padrões de atividade coletiva aprendidos e estáveis, por meio da qual a organização sistematicamente gera e modifica as suas rotinas operacionais em busca do aumento de eficácia. |
| Winter (2003) | Capacidades de nível superior que operam para ampliar, modificar ou criar rotinas, produtos e serviços. |
| Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) | Habilidade da organização para reconfigurar seus recursos e rotinas conforme deliberado pelos seus tomadores de decisão. |
| Teece (2007) | As capacidades dinâmicas podem ser desagregadas nas capacidades de: (a) monitorar oportunidades (<i>sensing</i>), (b) aproveitar oportunidades (<i>seizing</i>), e (c) reconfigurar da base de recursos organizacionais (<i>reconfiguring</i>). |
| Wang e Ahmed (2007) | Busca constante da renovação estratégica, reconfigurando e criando novos recursos, capacidades comuns e capacidades-chave, em resposta às mudanças do ambiente e para alcançar e manter vantagem competitiva. |
| Ambrosini e Bowman (2009) | Processos organizacionais, cujo papel principal é desenvolver a base de recursos da organização, integrando, reconfigurando, criando, e liberando recursos. |
| Helfat e Peteraf (2014) | Capacidades dinâmicas fundamentadas, ao menos em parte, por capacidades gerenciais cognitivas de percepção, atenção, resolução de problema, raciocínio, linguagem e comunicação. |
| Teece (2018b) | São capacidades do mais alto nível que incluem as capacidades de <i>sensing</i> , <i>seizing</i> e <i>reconfiguring</i> necessárias para desenhar e implementar um modelo de negócios. |

FONTE: A autora (2021).

A partir das diferentes visões sobre capacidades dinâmicas, cabe ressaltar a definição aqui assumida. Entende-se capacidades dinâmicas como a habilidade da organização para integrar, criar e reconfigurar competências em resposta às mudanças ambientais (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Ao adotar essa visão, considera-se as capacidades dinâmicas como um atributo da organização, o que permite que sejam avaliadas em um dado momento no tempo. Porém, para que se possa compreender como as capacidades dinâmicas surgem, se desenvolvem e são utilizadas, adota-se uma perspectiva processual, compreendendo-as como processos organizacionais de integração, reconfiguração, ganho e liberação de recursos (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Este estudo admite, portanto, a complementariedade dessas visões. Assume-se neste trabalho que as capacidades dinâmicas surgem e evoluem, em grande parte, por meio do aprendizado e história organizacional (TEECE, 2014). Assim sendo, elas são desenvolvidas ao longo do tempo e que, como processos, são “necessariamente ‘dependentes da trajetória organizacional’” (CHIA, 2017, p. 601); portanto, baseadas na história.

Entende-se também que, as capacidades dinâmicas são relevantes tanto em ambientes altamente dinâmicos (TEECE, 2007; AMBROSINI; BOWMAN, 2009) quanto moderadamente dinâmicos (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Essa visão sugere a complementariedade dessas abordagens ao considerar que as capacidades dinâmicas podem ser desenvolvidas e utilizadas em ambientes de diferentes níveis de intensidade de mudança. A diferença é que em ambientes com mudanças rápidas e constantes, os processos subjacentes às capacidades dinâmicas demandam maior rapidez quando comparados com ambientes de mudanças mais lentas e menos frequentes. Em termos metodológicos, investigar um ambiente menos dinâmico pode requerer a análise de um período mais longo da vida organizacional, enquanto, um ambiente altamente dinâmico permite a análise de um espaço de tempo mais curto.

Considera-se ainda que, as capacidades dinâmicas são compostas por um conjunto de relações e práticas sociais que envolve diversos atores organizacionais (MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015). Tais práticas consistem nas atividades de monitoramento do ambiente (*sensing*), apreensão de oportunidades (*seizing*), e reconfiguração da base de recursos (*reconfiguring*) (TEECE, 2007). Assume-se que essas atividades são fundamentadas em capacidades cognitivas (HELFAT;

PETERAF, 2014), com destaque para o papel da interpretação dos diversos atores (ADNER; HELFAT, 2003; AMBROSINI; BOWMAN, 2009).

A respeito da visão de ação humana, adota-se uma abordagem híbrida (e.g. AUGIER; TEECE, 2009) de ação racional, baseada na lógica da racionalidade econômica, e ação normativa, fundamentada nas normas do grupo. Além disso, aspectos processuais das capacidades dinâmicas demandam aqui considerar a ação criativa dos gestores (MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015), que será empiricamente investigada.

Assim, considera-se que o desenvolvimento de capacidades dinâmicas constitui um processo complexo (TEECE, 2014), pois, estão imersas em um conjunto de “habilidades distintivas, processos, procedimentos, estruturas, regras de decisão, e disciplinas” (TEECE, 2007, p. 1319), atividades cognitivas de percepção, atenção, resolução de problemas, raciocínio, linguagem, comunicação (HELFAT; PETERAF, 2014) e interpretação (ADNER; HELFAT, 2003; AMBROSINI; BOWMAN, 2009). Portanto, para compreender o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, se faz necessário conhecer sua natureza e microfundamentos.

2.1.3 Microfundamentos das capacidades dinâmicas

Para explicar a natureza e os microfundamentos das capacidades dinâmicas, Teece (2007) as fragmenta em três atividades fundamentais: (1) monitoramento do ambiente (*sensing*); (2) apreensão de oportunidades (*seizing*); e (3) reconfiguração dos ativos (materiais e simbólicos) conforme as mudanças tecnológicas e de mercado (*reconfiguring*). Segundo o autor, estas atividades que compõem as capacidades dinâmicas são interdependentes e são separadas apenas por motivos de análise.

O monitoramento do ambiente (*sensing*) é de natureza empreendedora e envolve um sistema de atividades analíticas constantes que visam: explorar avanços científicos e tecnológicos externos; identificar segmentos de mercado, mudanças nas necessidades de clientes e inovações voltadas para o consumo; explorar oportunidades nas inovações de fornecedores; direcionar o P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) interno e selecionar novas tecnologias; reconhecer demandas latentes (TEECE, 2009).

A partir dos trabalhos de Kirzner (1973) e Schumpeter (1934), Teece (2007; 2009) parte da premissa de que a identificação de oportunidades ocorre devido os gestores (empreendedores) terem diferentes acessos à informação, e porque novas informações e novos conhecimentos (endógenos ou exógenos) podem criar oportunidades. Entretanto, a criação e descoberta de oportunidades requerem dos gestores não só acesso à informação, mas também, habilidades para identificar e moldar essas oportunidades; e essas habilidades estão distribuídas de forma heterogênea entre as organizações e indivíduos (FELIN et al., 2012). Em outros termos, o *sensing* envolve o reconhecimento por parte dos gestores da demanda latente, de avanços tecnológicos, e mudanças estruturais do mercado (TEECE, 2007).

Ao desenvolver atividades de monitoramento, os gestores realizam um exercício de *sensemaking*, buscando dar sentido às informações disponíveis advindas do ambiente (WEICK, 1995). Isso envolve as capacidades cognitivas de atenção, percepção (HELFAT; PETERAF, 2014) e interpretação da informação disponível em gráficos, documentos, reuniões de negócio, notícias sobre avanços tecnológicos, ou mesmo, na angústia expressa por um cliente insatisfeito (TEECE, 2007).

Quando as oportunidades (ou ameaças) são identificadas, os gestores interpretam estes eventos, decidem que processos aprimorar, que tecnologias desenvolver e quais segmentos de clientes buscar (TEECE, 2009). Desse modo, o monitoramento do ambiente pode ser resumido em atividades de identificação, criação, aprendizagem e interpretação (TEECE, 2007), que podem envolver diversos atores organizacionais (MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015).

Estudos demonstram as práticas organizacionais e atividades gerenciais relativas à atividade de *sensing*. Por exemplo, Jantunen et al. (2012) investigam aspectos de heterogeneidade em capacidades dinâmicas de empresas do setor de publicação de revistas. Os autores demonstram que a atividade de *sensing* dessas empresas envolve ações organizacionais voltadas à promoção de inovações e a existência de processos de inovação formais complementares aos processos de inovação informais. Também identificam práticas de comunicação com os leitores com o intuito de identificar seus interesses, uso de inovação aberta por meio de plataformas online e monitoramento do desenvolvimento de tecnologias.

Fourné, Jansen e Mom (2014) investigam como a *Bertelsmann Group*, *BMW*, *GE*, *Philips*, *Siemens*, *Unilever* e *Volkswagen* identificam oportunidades locais em mercados emergentes e em mercados já estabelecidos. Esses autores observam que estas organizações reconhecem oportunidades no mercado ao expandir a presença local por meio da realização de parcerias estratégicas locais com suas principais áreas funcionais, como os departamentos de P&D e produção, e do estreitamento de laços políticos e comerciais com os governos locais. Uma outra prática organizacional identificada pelos autores diz respeito à aplicação de métricas alinhadas aos níveis de crescimento do mercado local para avaliar e recompensar iniciativas.

Outro exemplo refere-se a um estudo de caso realizado por Riviere, Suder e Bass (2017) sobre como o conhecimento internacional contribui para a renovação estratégica na divisão internacional da *Microsoft Corporation*. As autoras identificam o desenvolvimento de conhecimento sobre cada país onde a organização atua, a partir da aproximação com o governo local e do conhecimento sobre as capacidades potenciais das empresas locais, sistemas de inovação locais, disponibilidade e potencial de jovens e do ambiente empreendedor local. Elas concluem que tais práticas de *sensing* fornecem as bases necessárias para o desenvolvimento de conhecimento internacional e a renovação estratégica.

Uma vez que a empresa tenha identificado a oportunidade no mercado, deve apreendê-la (TEECE, 2009). A apreensão das oportunidades identificadas (*seizing*) possui natureza administrativa e trata da habilidade da empresa em aproveitar (e moldar) as oportunidades de mercado anteriormente identificadas e interpretadas pelos atores organizacionais (TEECE, 2014). Envolve o reconhecimento de pontos de inflexão no mercado (WILDEN; DEVINNEY; DOWLING, 2016) e, a partir disso, habilidades para desenvolver produtos, processos e serviços adequados às novas demandas.

Portanto, a apreensão de oportunidades envolve, em nível individual, capacidades cognitivas de resolução de problemas e raciocínio (HELFAT; PETERAF, 2014). No nível organizacional, o *seizing* inclui a mobilização de recursos e competências para aproveitar uma oportunidade ou inibir uma ameaça do ambiente (TEECE, 2012), por meio de atividades de investimento em novas tecnologias e novos desenhos (ou aprimoramento) e implementação de modelos de negócios (TEECE, 2018b).

Guo et al. (2018) destacam atividades associadas ao *seizing* ao analisar a sucessão de respostas estratégicas da multinacional chinesa Huawei às diversas oportunidades de mercado em diferentes estágios de sua evolução. O estudo de caso demonstra que a empresa investiu massivamente no desenvolvimento de tecnologias de serviço de internet 2G e 3G antes mesmo que a demanda surgisse na China, se antecipando perante os concorrentes. Quando houve a ascensão do mercado de telefonia móvel e, conseqüentemente, da demanda por serviços de internet, a Huawei estava pronta para aproveitar esta oportunidade. Em síntese, o estudo demonstra que a apreensão de oportunidades envolve atividades de aprimoramento de competências tecnológicas e investimento massivo em um serviço que atende as demandas dos clientes.

Outro exemplo identificado na literatura é o de Giau et al. (2019), que a partir de um estudo de caso na indústria de moda na Itália, aponta as capacidades dinâmicas desenvolvidas por empresas em busca de objetivos ambientalmente sustentáveis. Entre as práticas desempenhadas pelas organizações, os autores destacam que, após identificar as oportunidades por meio da cooperação com agentes internos e externos, as empresas as avaliam, estabelecendo uma ordem de prioridade. Em seguida, determinam a viabilidade da oportunidade como solução sustentável, verificando qual solução se ajusta com cada produto ou processo. A decisão pela apreensão da oportunidade é realizada pelo quadro de diretores, que então, designa uma equipe de projetos que possa explorá-la e executá-la.

As atividades de identificação e apreensão de oportunidades orientam o processo de reconfiguração de recursos (FAINSHMIDT et al., 2019). A reconfiguração de recursos (*reconfiguring*) envolve aspectos de liderança dos gestores (TEECE, 2007), capacidades cognitivas de linguagem, comunicação, e cognição social (HELFAT; PETERAF, 2014).

No nível organizacional, o *reconfiguring* corresponde à constante renovação e reconfiguração dos ativos (tangíveis e intangíveis) conforme às mudanças tecnológicas e de mercado (TEECE, 2017). Essa renovação e reconfiguração corresponde ao “processo, conteúdo, e resultado da atualização ou substituição” dos ativos da organização que “podem afetar substancialmente suas perspectivas de longo prazo” (AGARWAL; HELFAT, 2009, p. 282).

Girod e Whittington (2017) denominam o processo de adaptação à mudança de reorganização e a divide em dois tipos básicos: reestruturação organizacional e

reconfiguração organizacional. Para esses autores, o processo de reestruturação envolve mudanças de ordem maior, isto é, nos princípios fundamentais do desenho organizacional, como por exemplo, mudanças funcionais e divisionais. O processo de reconfiguração, por sua vez, envolve mudanças de ordem menor, dentro dos princípios organizacionais existentes. Por facilitar a mudança rápida e contínua, a reconfiguração organizacional é, assim, vista como mais adequada para ambientes altamente dinâmicos comparada à reestruturação organizacional.

Wilden, Devinney e Dowling (2016), chamam a atenção para a interrelação entre as dimensões da estrutura organizacional⁴ e o processo de reconfiguração. Na visão desses autores, uma estrutura mais orgânica e responsiva tende a ser mais apropriada para a identificação e apreensão de oportunidade, sobretudo para a reconfiguração da base de recursos. Isso porque estruturas orgânicas possuem características que facilitam uma tomada de decisão mais ágil e um fluxo de comunicação mais rápido entre o ambiente externo e o interno.

Além da estrutura, outros fatores organizacionais que podem influenciar o *reconfiguring* da organização também são destacados na literatura. Teece (2018a), por exemplo, assinala que o desenvolvimento de uma cultura organizacional favorável à flexibilidade e experimentação, pode facilitar o processo de reconfiguração estratégica e, conseqüentemente, a criação de vantagem competitiva.

Dentre as ações organizacionais relativas à reconfiguração, encontram-se exemplos em trabalhos como o de Khan, Daddi e Iraldo (2019). Ao estudar as capacidades dinâmicas em empresas de economia circular (i.e., estratégia para o alcance da sustentabilidade corporativa), os autores observam que a reconfiguração estratégica dessas empresas envolveu atividades relacionadas à reestruturação organizacional (e.g., aquisição de outra empresa, adição de unidade e instalação especializada e venda de subsidiária). O estudo também identifica ações vinculadas à atualização tecnológica (e.g., aquisição de uma planta nova e modificação de

⁴ A estrutura organizacional se refere às relações de autoridade recorrentes entre os vários membros de uma organização (MILES et al., 1978). Van de Ven, Ganco e Hinings (2013) recordam que a estrutura organizacional foi classificada por Burns e Stalker (1961) como um *continuum* onde em um dos pólos se encontra a estrutura mecanicista (mecânica), e no outro a orgânica; sendo a estrutura mecânica altamente hierarquizada, com decisões centralizadas, funções bem definidas e comunicação altamente vertical, e a estrutura orgânica caracterizada pelo desenho adaptável às mudanças, em que as decisões são descentralizadas, o fluxo de comunicação é aberto, e que evita o estabelecimento de regras e procedimentos formais.

ativos existentes), bem como, atividades voltadas para a integração de conhecimento (e.g., treinamentos para os funcionários, promoção da cultura da sustentabilidade) e para a adaptação de melhores práticas (e.g., desenvolvimento de novas práticas e novos métodos de trabalho).

Outro exemplo de atividades organizacionais de reconfiguração de recursos é o de Souza e Takahashi (2019). Ao analisar como as capacidades dinâmicas afetam a aprendizagem organizacional em uma Instituição de Ensino Superior (IES) brasileira, as autoras demonstram que o processo de *reconfiguring* da instituição compreendeu atividades de investimentos físicos e financeiros em novas unidades e tecnologias. Além disso, foram realizados treinamentos de funcionários, contratação de novos profissionais, desenvolvimento de sistemas administrativos e modificação de processos de controle, reforço da cultura de inovação e mudança de valores, expansão do relacionamento com parceiros, dentre outras atividades organizacionais.

Um último exemplo pode ser observado no trabalho de tese de Sander (2016), que analisa o processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas a partir da influência das lógicas institucionais. Ao investigar também uma IES brasileira, o autor destaca ações organizacionais de *reconfiguring* voltadas para a geração de novos produtos e serviços alinhados às mudanças identificadas no ambiente. Também são observadas ações de reestruturação organizacional, criação de parcerias estratégicas, mudança na governança organizacional, utilização de recursos para novos fins e venda de recursos organizacionais.

O quadro 4 mostra uma síntese das ações organizacionais relativas às atividades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, conforme exemplos encontrados nos trabalhos aqui discutidos.

Percebe-se, a partir dos exemplos citados, que as três atividades que compõem as capacidades dinâmicas (*sensing*, *seizing*, *reconfiguring*) são refletidas através de ações organizacionais e atividades gerenciais específicas. Desse modo, mais do que processos estratégicos, as capacidades dinâmicas envolvem práticas sociais, que englobam tanto recursos materiais quanto simbólicos (WHITTINGTON, 2006). Dentre os recursos mencionados nos exemplos, destacam-se recursos humanos, recursos financeiros (capital), recursos materiais, tais como produtos tecnológicos, instalações físicas, matéria-prima, e recursos simbólicos, como parcerias estratégicas, capital intelectual e experiência da organização.

QUADRO 4 – AÇÕES ORGANIZACIONAIS RELATIVAS ÀS ATIVIDADES COMPONENTES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

| Autor(es) | Capacidades dinâmicas | | |
|--|---|--|--|
| | <i>Sensing</i> | <i>Seizing</i> | <i>Reconfiguring</i> |
| Teece (2007; 2009; 2012; 2017; 2018b) | Atividades analíticas constantes de exploração de avanços tecnológicos externos, identificação de segmentos de mercado, mudanças nas necessidades de clientes e inovações voltadas para o consumo, exploração de oportunidades nas inovações de fornecedores, direcionamento do P&D interno, seleção de novas tecnologias, reconhecimento de demandas latentes. | Interpretação dos eventos identificados, decisão sobre quais processos aprimorar, quais tecnologias desenvolver, quais segmentos de clientes buscar, mobilização de recursos e competências para aproveitar a oportunidade ou inibir a ameaça, investimento em novas tecnologias e novos desenhos (ou aprimoramento) e implementação de modelos de negócios. | Renovação e reconfiguração de ativos tangíveis e intangíveis, exercício de liderança dos gestores, desenvolvimento de cultura organizacional favorável à reconfiguração estratégica. |
| Jantunen et al. (2012) | P&D interno, identificação das necessidades dos consumidores, exploração de desenvolvimentos tecnológicos, busca por informações relacionadas à inovação por meio clientes. | Delineamento do modelo de negócios, decisões relacionadas a novos negócios, parceiros e canais de distribuição. | Renovação de ativos existentes, gestão de ativos complementares, reconfiguração de processos, co-especialização de ativos, práticas de liderança, promoção comprometimento dos <i>stakeholders</i> e gestão do conhecimento. |
| Fourné, Jansen e Mom (2014) | Realização de parcerias estratégicas locais, estreitamento de laços políticos e comerciais, e aplicação de métricas de avaliação e recompensação de iniciativas. | Criação de estratégias entre mercados local e global, mobilização e compartilhamento de recursos complementares entre a matriz e subsidiárias. Coordenação de operações e tarefas entre os mercados local e global. Alavancagem de recursos e melhores práticas. | Adaptação da entrada em mercados de acordo com as características específicas do mercado local. Construção de legitimidade com as redes locais de poder. Criação de barreiras de imitação de capital intelectual. |
| Riviere, Suder e Bass (2017) | Aproximação com o governo e desenvolvimento de conhecimento do contexto local. | Desenvolvimento de programa de gestão global de talentos, de agenda com o governo local, de uma rede local de pesquisa e, de uma rede de negócios com parceiros locais. | Criação de rotinas de inovação colaborativa, tomada de decisão e avaliação de conhecimento. Modificação de práticas de gestão. |
| Guo et al. (2018) | Monitoramento de demandas latentes no mercado, acumulação de capacidades tecnológicas e de <i>marketing</i> , | Investimento massivo no desenvolvimento de serviço que atende à demanda dos clientes; aprimoramento de competências | Alinhamento da estrutura à estratégia dupla de construção de tecnologia e penetração de mercado. |

| Autor(es) | Capacidades dinâmicas | | |
|------------------------------------|---|---|---|
| | <i>Sensing</i> | <i>Seizing</i> | <i>Reconfiguring</i> |
| | aprendizagem organizacional, e desenvolvimento de P&D. | tecnológicas. | |
| Giau et al. (2019) | Cooperação com agentes internos (e.g., reunião com gestores de outras marcas do mesmo grupo) e agentes externos (e.g., ONGs, universidades, fornecedores estratégicos, associações industriais) para identificar oportunidades e ameaças. | Avaliação das oportunidades e ameaças quanto à viabilidade e ajuste com produtos e serviços novos ou já existentes. Discussão com o quadro de diretores de quais oportunidades apropriar. Determinação de equipe de temporária para exploração e execução do projeto. | Descentralização da implementação do produto ou serviço para a equipe temporária. Alinhamento estratégico com as diferentes unidades de negócio e integração de conhecimento. |
| Khan, Daddi e Iraldo (2019) | Monitoramento de tendências de mercado, das necessidades dos consumidores, das ações dos rivais e de desenvolvimentos tecnológicos. Seções de <i>brainstorming</i> , pesquisa com os clientes e fornecedores, execução de novas ideias. | Desenvolvimento de estratégia sustentável, busca por parceiros estratégicos, planejamento de investimentos e orçamentos de capital, contratação de novos profissionais, redesenho do modelo de negócio e estrutura de governança, exploração de conhecimento, e aquisição de materiais recicláveis. | Aquisição de outra empresa, adição de unidade e instalação especializada, e venda de subsidiária. Aquisição de uma planta nova e modificação de ativos existentes. Treinamentos para os funcionários, promoção da cultura da sustentabilidade. desenvolvimento de novas práticas e novos métodos de trabalho. |
| Souza e Takahashi (2019). | Análise de mercado, prospecção de investidores e parceiros, monitoramento de mudanças na legislação e no mercado, pesquisas com os alunos, observação dos concorrentes. | Uso da experiência administrativa e educativa, desenvolvimento da compreensão coletiva a respeito das decisões a serem tomadas e disseminação das convicções do fundador. | Investimentos em novas unidades e tecnologias, investimento em treinamentos, contratação de novos profissionais, desenvolvimento de sistemas administrativos e modificação de processos, reforço da cultura de inovação e mudança de valores, expansão do relacionamento com parceiros. |
| Sander (2016) | Busca por tecnologias que possam ser incorporadas na educação, contratação de consultoria, utilização de meios formais e informais de identificação das necessidades dos consumidores, criação de comitês e espaços de discussões coletivos para análise ambiental. | Expansão das fronteiras organizacionais, acumulação de experiências, desenvolvimento de novos modelos de negócios, gestão do conhecimento, discussões coletivas sobre o desenvolvimento de novos projetos. | Geração de novos produtos e serviços condizentes com às mudanças, reestruturação organizacional, criação de parcerias estratégicas, mudança na governança, utilização de recursos para novos fins, venda de recursos organizacionais. |

FONTE: Elaborado pela autora (2021).

Embora investiguem as atividades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, esses estudos não fazem referência explícita à história da organização. Cabe, portanto, ressaltar a importância de elementos temporais na criação, desenvolvimento e uso das capacidades dinâmicas. Desde o estudo seminal, Teece et al. (1997, p. 522), ainda que a partir de uma perspectiva determinística, destacavam que a história importa, e que “passado raramente é passado”. Mais recentemente, Coraiola, Suddaby e Foster (2017) observam, que as capacidades dinâmicas são resultantes de dois elementos temporais da organização: a sua história de alocação de recursos; e a sua capacidade de lembrar e reproduzir fielmente as rotinas organizacionais.

Apesar do destaque da história no desenvolvimento de capacidades dinâmicas, existem poucas evidências empíricas que desvelem esse fenômeno. Portanto, investigar como a história fundamenta as capacidades dinâmicas torna-se relevante para uma melhor compreensão teórica e prática deste constructo; e a abordagem histórica pode auxiliar nesta análise.

2.2 A ABORDAGEM HISTÓRICA NOS ESTUDOS DE ESTRATÉGIA E ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Nos estudos de estratégia e análise organizacional, percebe-se que a história é um elemento quase sempre presente; às vezes tratado de forma explícita, outras vezes, de forma implícita. Contudo, a história é frequentemente vista apenas como um fato imutável e objetivo da realidade (BRUNNINGE, 2009). Há, portanto, uma crítica à forma como a história é tradicionalmente vista como um fator exógeno à organização, uma variável independente e, portanto, além do controle administrativo (SUDDABY et al., 2019). Tal tendência deve-se, ao menos em parte, à tradição positivista das principais correntes teóricas das organizações, que confere uma perspectiva objetiva da história (BLUEDORN; DENHARDT, 1988), ou até mesmo, uma relativa ausência de análise histórica (KIESER, 1994).

Na visão de Wadhvani et al. (2018), embora teóricos organizacionais e historiadores tenham raízes bastante comuns, sobretudo na hermenêutica e na virada linguística, ambos os pesquisadores divergem quanto suas abordagens de análise da história. Para os autores, os teóricos organizacionais, de modo geral, focam especificamente nos micro-processos e estruturas temporais da interpretação

da história nas organizações. Por outro lado, os historiadores focam primariamente nos contextos no qual os fenômenos ocorrem e em como as organizações e outros atores da sociedade definem o passado.

Ao revisitar as principais teorias das organizações, é comum notar que alguns teóricos compreendem a história como fenômeno objetivo e determinístico, bem como, um impedimento para a mudança organizacional. Por exemplo, alguns teóricos entendem que fatores históricos ligados à fundação da empresa imprimem rotinas, valores e processos que perduram ao longo do tempo e restringem a inovação (STINCHCOMBE, 1965). Ecologistas da organização argumentam que, diante das condições ambientais da organização, a história pode ser determinante da inércia estrutural (HANNAN; FREEMAN, 1989). Outros teóricos, como Sydow et al. (2009) veem a história como um fator de *path dependence*, em que decisões passadas afetam as decisões subsequentes. Embora o *path dependence* crie uma espécie de persistência organizacional, diferentemente do *past dependence*, implica a possibilidade de a organização romper com essa persistência e gerar mudanças (SYDOW et al., 2009).

No entanto, essa visão “tradicional” dos elementos temporais como fatos objetivos, em que o tempo é considerado de modo linear e a história é vista apenas como um contexto dado, tem sido renovada por uma perspectiva cognitiva e social, entendendo a história como um fenômeno cognitivo, um processo de construção social, maleável e passível de (re)interpretações (CORAIOLA; SUDDABY; FOSTER, 2017).

De acordo com o dicionário de psicologia da *American Psychological Association* (2019), cognição significa todas as formas de conhecimento e consciência, tais como percepção, concepção, lembrança, raciocínio, julgamento, imaginação e resolução de problemas. Por social, entende-se que a história pode ser vista como uma construção social da realidade (BERGER; LUCKMANN, 2003).

Segundo Berger e Luckmann (2003), o conhecimento sobre a realidade é socialmente construído pelos indivíduos e produto da interação social. Na visão dos autores, o homem não nasce membro da sociedade, mas com predisposição a se socializar, por meio de processos de interiorização, que é dividida em socialização primária e secundária. A socialização primária é a primeira introdução do indivíduo ao mundo social objetivo e seus significativos que são comunicados por meio da linguagem. A socialização secundária, por sua vez, corresponde ao processo de

interiorização de outros setores do mundo objetivo da sociedade, os quais os atores chamam de “submundos” institucionais. Ao interagir com o mundo intersubjetivo, os indivíduos interiorizam seus significativos conforme sua interpretação.

Essa é uma concepção de mundo como realidade objetiva e subjetiva, simultaneamente, em que o sentido é intersubjetivamente construído. Conforme é explicado no capítulo de procedimentos metodológicos, este estudo fundamenta-se na epistemologia construtivista, ressaltando o papel ativo dos sujeitos na construção e modificação do seu próprio conhecimento da realidade (BERGER; LUCKMANN, 2003).

2.2.1 A “Virada Histórica”

Como aponta Brunninge (2009), alguns pesquisadores têm enfatizado que a história organizacional só pode ser compreendida por meio da interpretação. Os membros da organização não tomam ações com base na história factual da organização, mas com base na história que acreditam, que faz sentido para eles. E esse é um ponto relevante que distingue essa visão de história da visão tradicional.

Sob essa ótica, as crenças são socialmente construídas quando os atores organizacionais pensam e dão sentido ao passado. Essa perspectiva interpretativa dá margem a uma visão dinâmica da história organizacional, ao mesmo tempo que questiona o determinismo histórico presente nos estudos de estratégia e análise organizacional.

Essa visão renovada da história, apesar de não ser particularmente nova, representa a chamada “virada histórica”. Ela corresponde a um crescente apelo por uma consciência histórica nos estudos organizacionais e na administração (BOOTH; ROWLINSON, 2006) que vem sendo propagado por diversos teóricos organizacionais, tais como, Kieser (1994), Jacques (1996), Burrell (1997), Zald (2002) e Clark e Rowlinson (2004); e mais recentemente por Mills et al (2016), Suddaby e Foster (2016), Coraiola; Suddaby; Foster (2017); e Suddaby et al. (2019).

Tal “virada histórica” implica em questionar a retórica científica dos estudos de estratégia e análise organizacional, oferecendo uma abordagem do passado como processo e contexto maleáveis, que são construídos e reconstruídos (CLARK; ROWLINSON, 2004), abrindo, desse modo, espaço para debates historiográficos dentro da pesquisa em organizações.

Embora essa ideia contraste com a visão do passado como um fato objetivo, em que a história é considerada apenas como uma variável independente, ela não implica na completa renúncia desta visão, em vez disso, ela amplia o horizonte da história, oferecendo outras interpretações, que até então, eram desconsideradas.

Na concepção de Clark e Rowlinson (2004), a “virada histórica” representa uma transformação nesse campo de estudo em pelo menos três sentidos: (1) representaria uma virada contra à ideia de que os estudos organizacionais devem se constituir uma ramificação das ciências da sociedade; (2) envolveria uma virada em direção à história, considerando passado, processos e contextos; e (3) seria uma virada em direção aos debates historiográficos e teorias históricas de interpretação. Dessa forma, a “virada histórica” representa não apenas uma chamada para um olhar mais histórico do pesquisador, mas também, para uma perspectiva histórica diferente.

Booth e Rowlinson (2006) explicam que mais do que apenas uma integração da história na teoria organizacional, a “virada histórica” conduz a uma reorientação histórica. Nesse sentido, o método histórico não seria mera metodologia; ele também reflete uma posição epistemológica mais profunda (POPP, 2009), ao considerar a história como um fenômeno socialmente construído (BERGER; LUCKMANN, 2003) e um processo de interpretação do passado (BRUNNINGE, 2009) que, conseqüentemente, varia dentre e entre sujeitos.

Ao levantar a questão sobre a necessidade da pesquisa organizacional ser situada em um contexto histórico específico (BOOTH; ROWLINSON, 2006) e, principalmente, questionar a retórica objetivista dos estudos organizacionais a partir de uma abordagem construtivista (CARNEIRO; BARROS, 2007) e cognitiva (CORAIOLA; SUDDABY; FOSTER, 2017) da história, a “virada histórica” contribui para o desenvolvimento de estudos organizacionais menos determinísticos e mais éticos, humanísticos, e gerencialmente mais relevantes (ROWLINSON, 2004).

Face a essa visão renovada da história, cabe explicar a noção de história que está sendo assumida neste estudo. Wadhwani et al. (2018) argumentam que a história está associada ao passado, ou ainda, ao conhecimento sobre o passado. Segundo esses autores, entende-se como passado todos os eventos ocorridos cronologicamente antes do presente, independentemente do conhecimento de um evento em particular.

Wadhwani et al. (2018) destacam os diferentes "usos-do-passado", conceito relativo a como os atores organizacionais usam criativamente o passado como um recurso simbólico, desenvolvendo experiências no presente e criando expectativas para o futuro. Os autores defendem que a organização pode ser vista como um espaço de criação e consumo de interpretação do passado, podendo até mesmo, fazer o uso de acordo com seus próprios interesses.

Um estudo recente realizado por Lubinski (2018) ilustra os "usos-do-passado" pelas organizações. Utilizando como fonte de dados arquivos corporativos para produzir uma narrativa histórica, a autora faz uma análise aprofundada do uso de história retórica por parte de negócios alemães para estabelecer relações comerciais na Índia colonial no período entre guerras. A pesquisa identifica três aspectos fundamentais do contexto responsáveis por moldar como a história contribui para a construção social da realidade organizacional: a existência de múltiplas audiências, o panorama de narrativas históricas pré-existentes, e a existência de práticas sociais validando os usos-do-passado. Lubinski (2018) enfatiza que a legitimidade das representações históricas "contadas" pelas organizações alemãs não era produto da interpretação isolada dessas histórias, mas sim da forma como elas eram "experienciadas" por parte dos múltiplos "ouvintes".

A história organizacional também é comumente vinculada à memória coletiva. Entretanto, Decker, Rowlinson e Hassard (2020) discutem que, embora os constructos de história e memória coexistam nas pesquisas acadêmicas, estes conceitos não são intercambiáveis. História e memória representam diferentes suposições sobre a natureza do passado: a história simboliza um passado "encerrado"; a memória reflete a continuação temporária do passado no presente. Na visão desses autores, a história pode ser entendida como um esforço de interpretação que produz relatos de um passado baseado em fontes e arquivos; a memória coletiva, por sua vez, pode ser definida como a representação do passado compartilhado e comentado por um grupo.

Conforme Booth e Rowlinson (2006) argumentam, tradicionalmente, a literatura de estudos organizacionais e administração percebe a memória coletiva como um "depósito" de informação armazenada da história da organização que pode ser acessada para tomada de decisões no presente.

Contudo, essa perspectiva objetiva e estática da memória organizacional é contestada por Coraiola, Suddaby e Foster (2017). Segundo esses autores, a

memória organizacional teria uma orientação muito mais social e cognitiva, e seria produto de um processo de construção social e de interpretação dos gestores. Para eles, a capacidade de administrar a memória coletiva é uma competência crítica das organizações modernas, que possibilita os gestores: (1) fazer uso objetivo da memória coletiva para reproduzir rotinas organizacionais já existentes; (2) reconstruir de forma interpretativa a memória coletiva para possibilitar a adaptação às mudanças ambientais; e (3) criativamente fazer uso imaginativo da memória na tentativa de articular a renovação estratégica face às mudanças ambientais.

A partir dessa visão de memória como um processo de construção social e de interpretação, observa-se que a memória também é utilizada de forma estratégica pelas organizações. Foster et al. (2011), introduzem o conceito de “ativos de memória social”, o qual reflete a habilidade da empresa em apropriar-se da memória coletiva de uma sociedade ou cultura e convertê-las em reputação, identidade ou marca.

O estudo de Foster et al. (2011) é baseado no caso da Tim Hortons, uma rede de *fast-food* canadense, e mostra como a organização se apropriou estrategicamente da cultura e identidade nacional canadense, especificamente de instituições como o *hockey* e os militares. Os autores demonstram que as organizações constroem ativos de memória social ao criar histórias e tradições com significados a partir de práticas e eventos passados, inclusive dos quais não são específicos da organização. Por meio do *sensemaking* organizacional, os gestores criam interpretações únicas de histórias e tradições, e conectam essas memórias sociais à organização.

Ainda sobre Foster et al. (2011), o trabalho contribui para a noção de que não só a história interna é capaz de conferir vantagem competitiva para a organização. Também é necessário considerar o potencial de legitimação da história de *stakeholders* externos para construção e manutenção de identidade, marca e reputação. Outra contribuição do trabalho diz respeito ao reconhecimento da agência humana na construção e interpretação da história. Por fim, os autores ressaltam que pouco se tem explorado os mecanismos pelos quais recursos simbólicos, tais como história e memória, são transformados em recursos materiais, como marca, por exemplo.

Diante do exposto, percebe-se que, alternativamente à visão histórica tradicional das principais correntes teóricas das organizações, que entende a história

como um fato objetivo e exógeno, a literatura demonstra o desenvolvimento de uma visão histórica renovada, fundamentada na “virada histórica” nos estudos de estratégia e análise organizacional.

O presente estudo assume tal perspectiva, ao entender a história como a forma pela qual os atores organizacionais percebem, interpretam e atribuem sentidos ao passado de forma a desenvolver ações no presente. Essa é uma visão de história como um fenômeno cognitivo. Tal concepção admite que o passado pode ser socialmente (re)construído e passível de (re)interpretações, considerando a agência humana nesse processo. A partir dessa visão, reconhece-se a história como um fator endógeno à organização, podendo inclusive, se constituir em um recurso estratégico gerenciável.

2.2.2 A história como um recurso estratégico

As organizações competem por recursos materiais (e.g., capital financeiro, matéria-prima, mão-de-obra) (PORTER, 1985), mas também, por recursos simbólicos (e.g., legitimidade, reputação, *status*) (MEYER; ROWAN, 1977). Dessa maneira, como Barney (1995) assinala, a história pode ser vista como um recurso simbólico, disponível para as organizações para ser utilizado para fins estratégicos. O autor observa que cada organização possui uma história única, logo, possui acesso único a diferentes conjuntos de recursos, inclusive recursos simbólicos como a memória organizacional, cultura empreendedora, e mesmo a história organizacional. Nessa visão, recursos baseados em história tendem a ser competitivos, pois, são socialmente construídos e idiossincráticos, e como resultado, são mais valiosos, raros e difíceis de imitar, logo, podem se constituir em fonte de vantagem competitiva sustentável.

Seguindo essa lógica, diversos estudos têm tratado a história como um recurso estratégico. De acordo com Suddaby, Foster e Quinn-Trank (2010) os principais usos da história para fins estratégicos são para conferir legitimidade, criar e preservar identidade organizacional e gerar mudança estratégica.

Basque e Langle (2018), por exemplo, exploram o uso da história na Desjardins Group - uma cooperativa financeira fundada em 1900 por Alphonse Desjardins. As autoras investigam como a figura do fundador é invocada como um recurso histórico estratégico para articular, reviver, relembrar e preservar as

expressões da identidade organizacional. Embora a memória do fundador seja reconhecida como um importante recurso para a construção da identidade organizacional, poucos estudos deram atenção em como a presença do fundador no discurso da empresa evolui ao longo do tempo, e como isto pode estar ligado à identidade organizacional.

Oertel e Thommes (2018) contribuem para o entendimento de como as organizações constroem suas identidades e como a história é utilizada nessa criação identitária. Por meio de um estudo com doze fabricantes de relógio pertencentes a um cluster no leste da Alemanha, os autores demonstram uma variação considerável na forma como essas empresas usam a história para criar uma identidade. Enquanto algumas empresas usam a própria história no processo de criação de identidade, outras usam a história da região em vez da própria história, outras ainda criam histórias fictícias.

Outro estudo, conduzido por Brunninge (2009), analisa o uso da história para legitimar e facilitar a mudança organizacional. Por meio de um estudo de caso em duas empresas multinacionais suecas, o autor demonstra que os atores organizacionais propositalmente constroem e usam a história para estabelecer continuidade no processo de estratégia. O autor sublinha que o uso de referências históricas legitima ou deslegitima escolhas estratégicas específicas.

Em uma publicação mais recente, Coraiola e Derry (2019), a partir de um estudo de caso histórico da indústria norte-americana de tabaco, investigam como algumas organizações se engajam em uma prática de esquecimento das suas ações passadas, no intuito de se eximir da responsabilidade por suas más condutas perante a sociedade. Além de explorar a prática de esquecimento do passado nas organizações, o trabalho contribui para um melhor entendimento sobre como essa atividade está associada à irresponsabilidade corporativa, demonstrando que existe uma interação dinâmica entre a memória corporativa e o esquecimento social.

O uso da história também pode implicar em desafios para as organizações. Cailluet, Gorge e Toulouse (2018) exploram as dificuldades de uma instituição internacional de caridade fundada na França em usar a história como um recurso estratégico. Os autores demonstram que os recursos históricos estratégicos são socialmente construídos, não só pelos gestores, mas também por *stakeholders* diretos (funcionários, comunidade local) e indiretos (mídia, público), e pelos próprios recursos históricos. Nesse sentido, concluem que essas múltiplas vozes presentes

na construção do recurso histórico podem ser criadoras de tensões, limitando o controle dos gestores sobre a história da organização.

Diante do exposto, evidencia-se que a virada histórica representa não apenas uma chamada para mais história nos estudos de administração, mas também, para um olhar histórico diferente (CLARK; ROWLINSON, 2004). Este olhar consiste em considerar que a história pode ser entendida por meio de outras abordagens que não só objetiva.

Nessa visão, a história não é um constructo unitário, em vez disso, pode ser entendida como uma série de abordagens históricas que existem em um *continuum* caracterizado por três visões de história: positivista (história como um fato), interpretativista (história como narrativa), e fenomenológica (história como *sensemaking*) (SUDDABY et al, 2019). Os autores defendem a possibilidade destas três visões históricas coexistirem. Aliás, a habilidade de simultaneamente considerar essas três perspectivas para o entendimento dos recursos históricos na organização, proporciona aos gestores uma “consciência histórica”.

Tendo essa abordagem de história em foco, os próximos tópicos discutem como a perspectiva histórica tem sido tratada dentro dos estudos de capacidades dinâmicas. Também são definidas e discutidas três diferentes abordagens históricas encontradas na literatura de capacidades dinâmicas (SUDDABY et al, 2019): história como um fato objetivo, retórica interpretativa e imaginação.

2.3 HISTÓRIA NAS CAPACIDADES DINÂMICAS

Dentro da literatura de capacidades dinâmicas observa-se que a noção de história é fundamental para a compreensão do conceito. Por exemplo, Salvato e Vassolo (2017) discutem que as capacidades dinâmicas podem ser vistas como um conceito histórico porque elas emergem do aprendizado com desafios passados e são vinculadas a tipos específicos de contexto, tendo, portanto, caráter histórico.

Semelhantemente, Teece (2017) afirma que as capacidades dinâmicas são construídas a partir de uma história organizacional única de investimentos e desenvolvimento de rotinas. Por essa razão, elas acabam herdando características idiossincráticas que as tornam difíceis de serem imitadas por outras organizações que possuem histórias diferentes.

Ressaltam Ambrosini e Bowman (2009) que a história importa nos estudos de capacidades dinâmicas e tem uma influência crítica no seu desenvolvimento, uma vez que são dependentes da história organizacional. As capacidades dinâmicas são orientadas para o futuro (AMBROSINI; BOWMAN, 2009), ou seja, para mudanças latentes no mercado e para a configuração de recursos mais adequada às tais mudanças.

Este estudo se propõe a lançar luz sobre a história nos estudos de capacidades dinâmicas ao assumir a lente da “virada histórica”. Conforme discutido anteriormente, essa perspectiva envolve assumir uma orientação mais histórica na pesquisa (CLARK; ROWLINSON, 2004). Mais que um método, ela reflete uma posição ontológica e epistemológica ao considerar a história como interpretação (POPP, 2009).

A “virada histórica” representa o reconhecimento de que a história não é, necessariamente, um fato objetivo e imutável. Em vez disso, entende-se que a história pode ser compreendida como um fenômeno socialmente construído e conhecido por meio da interpretação (SUDDABY; FOSTER; QUINN-TRANK, 2010), e que, portanto, não existe apenas a perspectiva objetiva de se olhar a história.

Com o intuito de identificar os estudos anteriores, realizou-se em janeiro de 2020 um levantamento das publicações científicas acerca da temática de capacidade dinâmicas com enfoque histórico utilizando como referência as bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. Estas bases foram selecionadas por serem legitimadas no âmbito científico e por abrangerem um grande número de periódicos indexados. Ao realizar a busca, foram utilizados em conjunto os termos-chave “capacidade* dinâmica*” AND (“história OR “virada histórica”), porém a pesquisa não gerou resultados. Utilizou-se, dessa forma, os termos em inglês “*dynamic capability*” AND (*history* OR “*historic turn*”) e os critérios de seleção foram: (a) apenas artigos científicos, (b) procura pelos termos-chave no título, resumo ou palavras-chave; e (c) apenas nas áreas de *business, management, accounting* e *economics*.

A busca retornou 36 artigos na base *Scopus* e 65 artigos na base *Web of Science*, totalizando 101 artigos. Após a análise dos títulos e autores, 20 trabalhos foram desconsiderados por serem repetidos, isto é, por aparecerem nas duas bases. Após uma análise minuciosa dos resumos e palavras-chave, e, quando necessário do artigo por completo, outros 50 trabalhos também foram desconsiderados por não corresponderem efetivamente à temática de capacidades dinâmicas e a abordagem

histórica, mais especificamente à virada histórica. Desse modo, foram selecionados para a análise 31 artigos, conforme resultados demonstrados a seguir:

TABELA 1 - RESULTADO RESUMIDO DA BUSCA NAS BASES

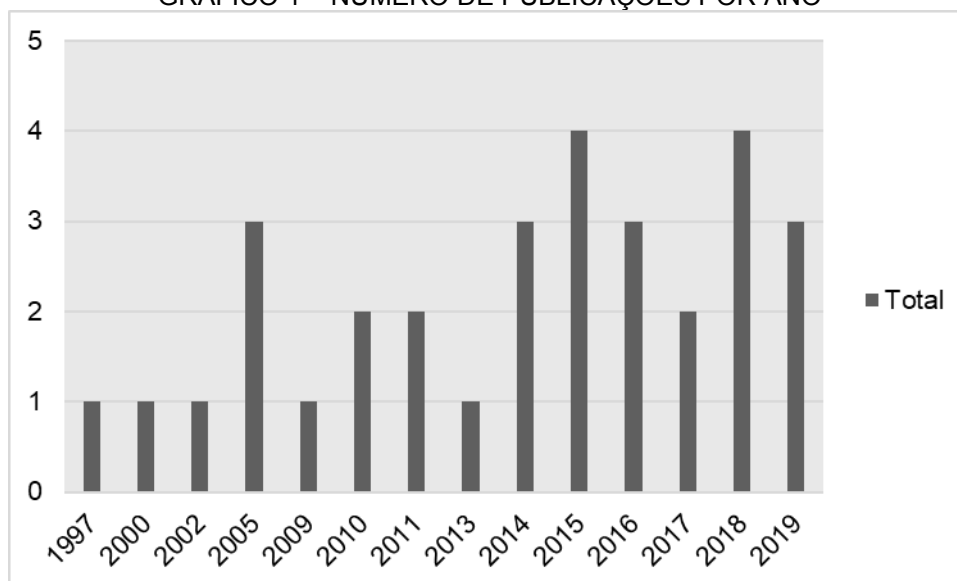
| Base de dados | Total | Artigos Descartados | Total de artigos analisados |
|--|-------|---------------------|-----------------------------|
| <i>Scopus</i> | 36 | 12 | 24 |
| <i>Web of Science</i> | 65 | 38 | 7 |
| Total | 101 | 50 | 31 |
| Total artigos repetidos | | 20 | |
| Total de artigos analisados sem repetidos | | 31 | |

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A partir dos trabalhos identificados, procedeu-se com a verificação do ano de publicação, autoria, origem, objetivos, orientação metodológica, tipo de enfoque histórico, bem como dos principais resultados para posterior análise. Uma síntese dos artigos analisados com seus principais resultados encontra-se no apêndice 2 deste trabalho (p. 178).

A respeito do ano de publicação, como pode ser observado no gráfico 1, artigos sobre capacidades dinâmicas com enfoque histórico vêm sendo publicados ao longo de mais de duas décadas, com destaque para os anos de 2015 e 2018 que foram os períodos com maior publicação (4 em cada ano).

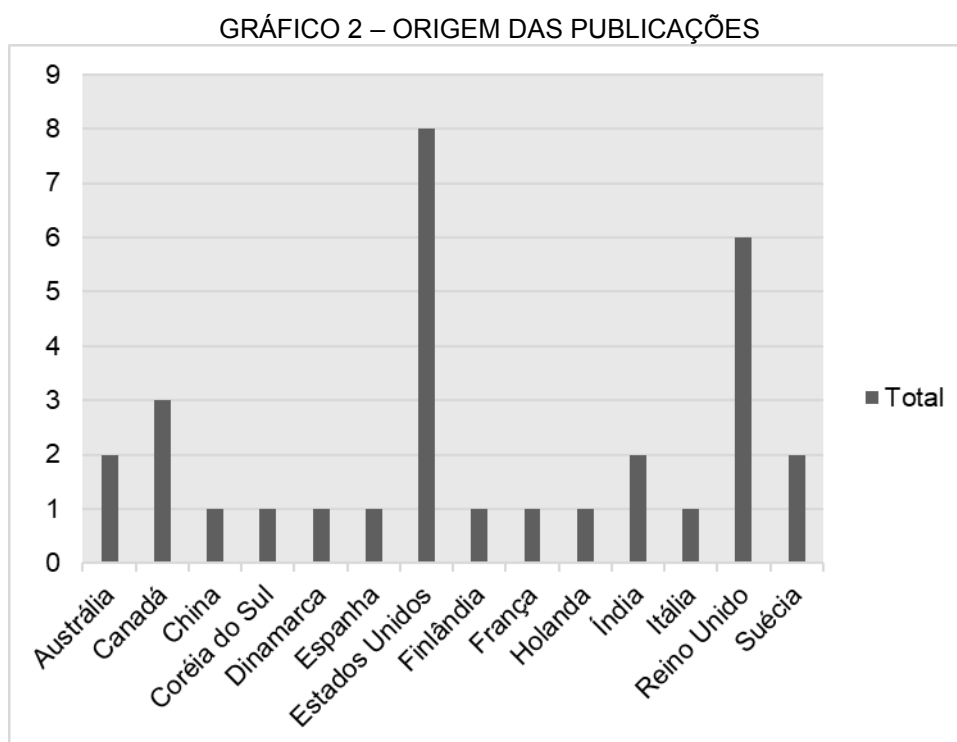
GRÁFICO 1 – NÚMERO DE PUBLICAÇÕES POR ANO



FONTE: Elaborado pela autora a partir das bases Scopus e Web of Science (2021).

Cabe ressaltar o trabalho de Tripsas (1997) “*Surviving radical technological change through dynamic capability: Evidence from the typesetter industry*”, sendo o estudo mais antigo identificado na temática e cujo ano de publicação é o mesmo do artigo seminal de Teece, Pisano e Shuen (1997). Nesse estudo, Tripsas (1997) busca compreender a noção de capacidade dinâmica técnica a partir da análise do caso da Mergentbaler Linotype, uma empresa tipográfica fundada em 1886 que sobreviveu a três revoluções tecnológicas e mudanças de mercado em 1990.

Sobre a origem, observa-se que o país com o maior número de publicações são os Estados Unidos, com 8 (26%) artigos, seguido do Reino Unido, com 6 (19%). Apesar da maior parte das publicações concentrar-se nestes dois países, foram identificadas publicações com origens diversas (América do Norte, Europa Ocidental, Ásia e Oceania). Esse dado mostra que, por um lado, a temática de capacidades dinâmicas considerando a abordagem histórica, vem sendo tema de interesse de pesquisa em diversas regiões no mundo. Por outro lado, os dados apontam a inexistência de estudo nacionais, o que demonstra que o tema não tem sido explorado no Brasil. O gráfico 2 indica os países de origem e seus respectivos números de publicações, todas na língua inglesa.



FONTE: Elaborado pela autora (2021).

No que diz respeito às revistas científicas onde foram publicados os estudos, foram observados 24 periódicos diferentes, com destaque para o *Strategic Management Journal* que possui o maior fator de impacto e teve 5 publicações. Em segundo lugar de maior número de artigos publicados estão o *Management Decision*, *Australian Economic History Review*, *Industrial and Corporate Change*, *Management & Organizational History*, *Technology Analysis and Strategic Management*, e o *Journal of International Entrepreneurship* que tiveram 2 publicações cada.

Percebe-se, além disso, que apenas 6 (19%) das publicações são oriundas de periódicos especializados em “*management history*” (*Australian Economic History Review*, *Business History*, *Management & Organizational History*, *Journal of Management History*). Por sua vez, 4 publicações (13%) são provenientes de periódicos voltados para a área de tecnologia e inovação (*Technology Analysis and Strategic Management*, *Journal of Product Innovation Management*, *Journal of Engineering and Technology Management*) e outras 3 (1%) são de periódicos da área de empreendedorismo (*Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies* e *Journal of International Entrepreneurship*). A tabela 2 demonstra as fontes dos artigos.

TABELA 2 – FONTE DOS ARTIGOS

| Periódico | Fator de impacto | Nº de artigos | Frequência |
|--|------------------|---------------|---------------|
| Strategic Management Journal | 5.572 | 5 | 16,1% |
| Management Decision | 1.963 | 2 | 6,5% |
| Australian Economic History Review | 0.500 | 2 | 6,5% |
| Industrial and Corporate Change | 1.824 | 2 | 6,5% |
| Management & Organizational History | 0.447 | 2 | 6,5% |
| Technology Analysis and Strategic Management | 1.739 | 2 | 6,5% |
| Journal of International Entrepreneurship | 0.566 | 2 | 6,5% |
| Outros (1 publicação) | - | 14 | 45,2% |
| Total | | 31 | 100,0% |

FONTE: Elaborada pela autora (2021).

A respeito do tipo de trabalho, identificou-se que do total de artigos, 28 (90%) são estudos teórico-empíricos com pesquisas realizadas em diversos segmentos da economia, tais como, os setores de combustível, eletrônico, têxtil, automobilístico, supermercados, bebidas, varejo, tecnologia, jogos esportivos, transporte ferroviário, indústrias farmacêutica, ferroviária, náutica e mecânica. Além

disso, os artigos empíricos englobam empresas de diferentes naturezas e tamanhos, tais como, negócios familiares, negócios internacionais, *joint ventures*, grandes empresas multinacionais e empresas de pequeno porte. Esses dados demonstram que, a temática capacidades dinâmicas e a história parece ser versátil, uma vez que possibilita ao pesquisador um campo empírico diverso, podendo explorar diferentes segmentos econômicos e tipos de empresa.

Por outro lado, apenas 3 (10%) publicações são estudos teóricos, a saber, *“History and the micro-foundations of dynamic capabilities”*, *“Improvement trajectories in operations and technology management: Concept, process and content issues”* e *“Mnemonic capabilities: Collective memory as a dynamic capability”*. Tal resultado indica que o tema de capacidades dinâmicas sob a ótica da história pode ser mais explorado pelas teorias das organizações.

Sobre o tipo de enfoque histórico, foi possível dividir os artigos em quatro categorias: os de enfoque metodológico, teórico, teórico e metodológico, e teórico e/ou metodológico e epistemológico. Do total, a maioria, a saber, 21 (68%) publicações, foi classificada com enfoque histórico metodológico, ou seja, a questão histórica foi incorporada na metodologia de pesquisa, como por exemplo, na coleta de dados e na análise de dados. Em outras palavras, esses artigos com enfoque histórico metodológico coletaram dados em registros e documentos históricos, e usaram técnicas, tais como análise histórica de eventos como procedimentos metodológicos.

Além disso, 3 (10%) publicações tiveram um enfoque histórico teórico, isto é, utilizaram-se da literatura disponível sobre a abordagem histórica para fundamentar seus estudos. Outros 4 (13%) tiveram um enfoque histórico teórico e metodológico, isto é, utilizaram a história tanto como lente teórica quanto metodológica em suas pesquisas.

Apenas 3 (10%) artigos apresentaram além da abordagem teórica e metodológica, um enfoque histórico epistemológico, sendo os estudos de capacidades dinâmicas mais próximos da abordagem histórica proposta pela literatura da “virada histórica” nos estudos de estratégia e análise organizacional.

Consequentemente, ao analisar visão de história presente nos trabalhos identificados, observa-se que a maioria dos estudos percebem a história mais como um fator de *path dependence*, como fatos dispostos em documentos, e o tempo é considerado de modo linear, caracterizando, desse modo, uma visão mais objetiva

dos elementos temporais. Apenas três artigos demonstraram possuir abordagem de história como um fenômeno socialmente construído e interpretado, caracterizando uma visão mais subjetiva e cognitiva de história.

Destes três estudos, dois são teóricos: *“History and the micro-foundations of dynamic capabilities”* e *“Mnemonic capabilities: Collective memory as a dynamic capability”*. No primeiro, os autores Suddaby et al. (2019) argumentam que a capacidade de gerenciar a interpretação do passado, no presente para o futuro é uma capacidade dinâmica crítica das organizações, e defendem que os microfundamentos das capacidades dinâmicas – *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* – estão apoiados em diferentes visões de história – objetiva, interpretativa e imaginativa. No segundo artigo, Coraiola, Suddaby e Foster (2017) discutem as capacidades mnemônicas da empresa como uma competência crítica das organizações modernas.

O terceiro estudo, *“The United States Armed Forces and ‘Their Bowl’ Games from 1942 to 1967: An Example of Organizational Innovation in Action”* é um trabalho teórico empírico, em que Seifried e Katz (2015) exploram o papel das capacidades dinâmicas no processo de inovação de produtos e processos da instituição militar das Forças Armadas dos Estados Unidos. Dentre os 31 artigos analisados, este estudo foi o trabalho teórico-empírico mais próximo ao enfoque histórico proposto pela “virada histórica”.

Face à escassez de pesquisas nacionais e de estudos teórico-empíricos sobre capacidades dinâmicas com uma orientação histórica não apenas metodológica, mas sobretudo epistemológica, entendendo que a história pode ser vista como um fenômeno socialmente (re)construído e (re)interpretado, evidencia-se uma lacuna de pesquisas acerca dessa temática.

Assim, ao investigar como diferentes concepções de história são socialmente construídas nas organizações e, em particular, o que essas interpretações históricas implicam e como fundamentam as capacidades dinâmicas da organização, este trabalho preenche uma lacuna existente nesta área do conhecimento.

Para conduzir essa investigação, o presente estudo apoia-se no trabalho de Suddaby et al. (2019), o qual apresenta um debate teórico sobre história e as atividades subjacentes às capacidades dinâmicas. Ao revisitar a literatura de capacidades dinâmicas, os autores identificam três diferentes visões de história –

história como um fato objetivo, processo interpretativo, e percepção imaginária. Embora aparentemente contraditórias, essas três visões de história não só podem coexistir, como também constituem uma habilidade gerencial crítica denominada “consciência histórica”. Os autores defendem que essa consciência histórica, a qual permite os gestores perceberem a história por meio de diferentes abordagens, é um microfundamento cognitivo das capacidades dinâmicas, subjacente às atividades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, conforme demonstrado na figura a seguir.

FIGURA 1 - OS MICROFUNDAMENTOS HISTÓRICOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

| Microfundamento | <i>Sensing</i> | <i>Seizing</i> | <i>Reconfiguring</i> |
|----------------------------|--|--|--|
| Abordagem de história | Objetiva | Interpretativa | Imaginativa |
| Competência histórica | Empírica Habilidade para usar dados micro-históricos objetivos para: <ul style="list-style-type: none"> • Mapear a evolução histórica dos mercados & tecnologias • Rastrear o fio invisível da gramática da tecnologia | Retórica Habilidade para usar história narrativa para: <ul style="list-style-type: none"> • Mobilizar comprometimento de stakeholders internos e externos com um passado compartilhado e a identificação com uma comunidade memmônica comum | Pensamento no futuro perfeito Habilidade para usar a história imaginária para: <ul style="list-style-type: none"> • Administrar percepções de mudança e continuidade, e • Criar uma visão de um futuro utópico compartilhado |
| Competência organizacional | Memória organizacional | História retórica | História prospectiva |
| Orientação temporal | Passado | Presente | Futuro |

FONTE: Suddaby et al. (2019, p. 5, tradução nossa).

Tendo como base a proposta de Suddaby et al. (2019), um melhor delineamento sobre as definições e características dessas perspectivas de história e como elas fundamentam as capacidades dinâmicas é realizado a seguir.

2.3.1 Uso de história objetiva na identificação de oportunidades

Sob a ótica objetiva, a história pode ser entendida como o acúmulo de fatos do passado, que são exógenos à organização e ocorrem com determinada previsibilidade (SUDDABY; FOSTER; QUINN-TRANK, 2010). Nessa perspectiva, a história segue uma lógica sequencial e padronizada entre eventos, que possibilita o

gestor prever mudanças tecnológicas a partir da análise de dados históricos objetivos (SUDDABY et al., 2019).

Suddaby et al. (2019) discutem que as inovações de mercado seguem uma lógica de padronização – denominada gramática da tecnologia. Tal termo é empregado em referência ao estudo de Hard e Knie (1999), que ao investigarem as diferenças culturais na história da engenharia de veículos à diesel, observam que as empresas alemãs definiam um estilo de produção de tecnologias legítimo que deveria ser seguido dentro do campo. Em analogia a como as regras gramaticais de uma certa língua determinam a escrita e a leitura, a gramática da tecnologia estabelece padrões de produção adequados dentro de uma indústria.

Deve-se ressaltar que, além de seguir a gramática da tecnologia, as inovações são frequentemente limitadas às melhorias incrementais de produtos e processos (ABERNATHY; UTTERBACK, 1978). Isso significa que pequenos avanços tecnológicos se acumulam lentamente ao longo do tempo, fazendo com que as tecnologias compartilhem de uma longa história de inovação incremental, isto é, de micro-inovações a partir de tecnologias anteriores (BERNSTEIN, 2002). Tais micro-inovações tecnológicas estão conectadas por um fio invisível de continuidade histórica, que pode ser “rastreado” (SUDDABY et al., 2019).

Entretanto, conforme Suddaby et al. (2019) argumentam, esse fio de micro-inovações pode ser tão incremental que sua identificação requer dos gestores habilidades cognitivas de percepção, compreensão e antecipação de mudanças tecnológicas. Tal atividade envolve não apenas perceber as mudanças no mercado, mas também identificar as potencialidades de novas tecnologias para outros produtos, serviços ou setores. Na visão dos autores, esse é um exercício de entender o passado no presente, ao mesmo tempo em que se olha para o futuro. Por essa razão, Suddaby et al. (2019) defendem que para identificar oportunidades e ameaças no ambiente (*sensing*), os gestores fazem uso de história objetiva.

A atividade de monitoramento do ambiente envolve a análise constante de dados históricos objetivos dispostos em documentos, relatórios, gráficos, e notícias na mídia, por exemplo (TEECE, 2007). Contudo, mais que identificar as micro-transições tecnológicas, a análise histórica objetiva envolve a habilidade para pensar de forma temporalmente contextualizada, com sensibilidade aos contextos social, político e econômico (SUDDABY et al., 2019). Segundo estes autores, o raciocínio histórico possibilita que o gestor perceba mudanças sutis na gramática e no fio

invisível da tecnologia, melhorando a capacidade de identificação de oportunidades latentes no mercado.

Por raciocínio histórico entende-se a habilidade de pensamento pela qual os gestores constroem sentido para o passado (WADHWANI et al. 2018). Assim sendo, na identificação de oportunidades os gestores utilizam primeiro uma estrutura de memória mais longa, por meio de um raciocínio histórico diacrônico; e segundo uma estrutura de memória mais difusa, por meio do uso de raciocínio histórico sincrônico (SUDDABY et al., 2019).

Para o melhor entendimento deste estudo, cabe aqui esclarecer essas duas formas de raciocínio histórico. De acordo com Suddaby et al. (2019), o raciocínio diacrônico consiste em um modo de cognição usado para entender a mudança ao longo do tempo, o que requer sensibilidade aos dados históricos de longo prazo. Isso possibilita identificar oportunidades resultantes das mudanças na tecnologia ao longo do tempo.

O raciocínio sincrônico, por sua vez, corresponde a habilidade cognitiva de identificação da difusão das tecnologias em produtos e mercados (SUDDABY et al. 2019). Os autores explicam que as inovações tecnológicas podem fluir de um produto para outro, ou de um serviço para outro. Em decorrência desse fluxo, as inovações raramente são produzidas por um único indivíduo, mas por uma rede de “inventores”. Assim, o raciocínio sincrônico permite localizar e ampliar o olhar para essa comunidade de inovação que compartilha a mesma história, extendendo o panorama de oportunidades a serem identificadas.

2.3.2 Uso de história retórica na apreensão de oportunidades

A história retórica, em contraste à abordagem objetiva, representa uma visão interpretativista de história (SUDDABY, FOSTER, QUINN-TRANK, 2010), e pode ser definida como “o processo pelo qual gestores habilmente impõem significados ao passado da organização” (FOSTER et al., 2011, p. 104). Nessa visão, a história é tratada como narrativa, uma forma de se contar história, muitas vezes a partir de ficções ou tradições inventadas (SUDDABY et al., 2019).

Para Suddaby et al. (2019), o uso de história retórica se fundamenta em habilidades cognitivas de interpretação do passado no presente, e figura como um importante elemento subjacente à apreensão de oportunidades (*seizing*). Como

tratado ao decorrer do texto, tal capacidade envolve habilidades para mobilizar recursos e competências para desenvolver novos produtos, processos e serviços (TEECE, 2007). O uso de história retórica, nesse contexto, pode ser visto como um mecanismo de superação da resistência à mudança (SUDDABY et al., 2019).

Segundo Teece (2007), o processo de gerar as mudanças organizacionais necessárias para aproveitar as oportunidades identificadas requer dos gestores uma atividade de convencimento dos *stakeholders* sobre tais mudanças, reduzindo seus medos e percepção de risco. Essa é, portanto, uma tarefa de persuasão facilitada pelo uso de história retórica (SUDDABY et al., 2019).

Conforme Suddaby et al., (2019) propõem, três estratégias de história retórica permitem a superação da resistência à mudança para a apreensão de oportunidades. A primeira envolve a habilidade dos gestores para estruturar a mudança de forma com que seja percebida como continuidade. Consiste na reinterpretação do passado para preservar a identidade organizacional em um contexto de rápidas mudanças. Isso significa que os *stakeholders* precisam ser convencidos de que a apreensão de uma determinada oportunidade não só está alinhada ao passado da organização, bem como representa uma extensão dele. Nesse caso, a inovação é apresentada dentro de uma narrativa de tradição.

O estudo de MacLean et al. (2018) é um exemplo que ilustra como a Procter & Gamble utilizou-se de uma “tradição inventada” – conceito de Hobsbawm (1983) - para preservar sua identidade ligada aos aspectos de inovação. Os autores explicam que a empresa “criou” uma tradição de inovação a partir de um evento passado: o lançamento, em 1879, de uma marca de sabonete que flutuava na água. Sustentada pela narrativa histórica da empresa ao longo do tempo, a tradição de inovação passou a ser encarada como característica distintiva e fonte de vantagem competitiva da empresa.

A segunda estratégia envolve a reinterpretação do passado de forma a facilitar o convencimento de possíveis opositores sobre a necessidade de mudança. Tal atividade pode ser realizada por meio de narrativas que convençam a audiência de que a organização tem uma longa história de inovação e tomada de risco e de que a mudança é essencial para o seu futuro. Tais narrativas são caracterizadas por uma linguagem provocativa, com uso de termos que remetem ao pioneirismo e progresso (SUDDABY et al., 2019).

Por fim, a terceira estratégia refere-se à construção de história retórica para reparar as contradições entre os promotores da mudança e seus opositores. Suddaby et al. (2019) argumentam que, ao reinterpretarem retoricamente o passado para facilitar a mudança organizacional, as empresas criam certas contradições que necessitam ser administradas, pois, os *stakeholders* podem ficar confusos sobre qual a verdadeira identidade da organização.

Tais contradições podem ser controladas a partir de história retórica para criar coesão social interna (WADHWANI et al., 2018), mais especificamente, por meio de uma atividade de “esquecimento organizacional deliberado”, em que a organização intencionalmente provoca o esquecimento coletivo de fatos inconvenientes do passado mediante um propósito estratégico (CORAIOLA; DERRY, 2019).

2.3.3 Uso de história imaginativa na reconfiguração da base de recursos

História imaginativa refere-se à interpretação do passado para legitimar um futuro imaginado (SUDDABY et al., 2019). Tal abordagem de história requer dos gestores uma forma de cognição imaginativa denominada de “pensamento no futuro perfeito” - termo que remete à filosofia de Alfred Schütz (1967) (PITSIS et al., 2003). Ao adotar tal pensamento, os gestores tentam moldar a percepção de futuro dos *stakeholders* em direção à mudança (GIOIA, CORLEY, FABBRI, 2002).

Segundo Fuglsang e Mattsson (2011), o pensamento no futuro perfeito advém da noção de tempo verbal no futuro perfeito (e.g., nós teremos feito, em vez de, nós faremos). No contexto deste estudo, o pensamento no futuro perfeito significa que as inovações futuras são tratadas retrospectivamente, isto é, como eventos passados. Uma vez que o futuro é visto como um evento que já aconteceu, torna-se mais fácil para os *stakeholders* imaginar o conjunto de ações necessárias para alcançar tal evento futuro (FUGLSANG; MATTSSON, 2011).

O pensamento no futuro perfeito é uma forma de *sensemaking* prospectivo, no qual “a imaginação dá forma às coisas desconhecidas” (WEICK, 2006, p. 447). Ao persuadir os indivíduos por meio de um futuro imaginado, essa forma de raciocínio permite que os recursos sejam mobilizados e a ação coletiva motivada (SUDDABY et al., 2019), possibilitando a reconfiguração estratégica.

Observam Suddaby et al. (2019) que a capacidade de reconfiguração ocorre em três níveis de análise: no nível do produto ou serviço, no nível organizacional, e

no nível de mercado. Em cada um desses níveis a interpretação de história imaginativa se dá de uma forma distinta.

A reconfiguração no nível de produto envolve a habilidade organizacional para integrar conhecimento de diversas fontes, internas e externas, haja vista a inovação de produtos e serviços (TEECE, 2007). Tal habilidade requer dos gestores o conhecimento aprofundado da gramática da tecnologia para avançar este conhecimento do passado e aplicá-lo em produtos futuros. Isto significa que as organizações que conhecem o percurso histórico das tecnologias podem, por meio da história imaginativa, usar este conhecimento para identificar novos usos para produtos já existentes (SUDDABY, et al., 2019).

No nível organizacional, a reconfiguração requer da empresa a co-especialização de ativos, isto é, o alinhamento entre estratégia, estrutura e processos em decorrência da inovação de produtos (TEECE, 2007). Desse modo, a história imaginativa pode ser usada para reconfiguração da estratégia, estrutura e processos com o intuito de acomodar as inovações de produtos (SUDDABY et al., 2019). Segundo estes autores, o uso do pensamento no futuro perfeito nesse processo facilita com que o *stakeholders* entendam as implicações futuras de tais inovações.

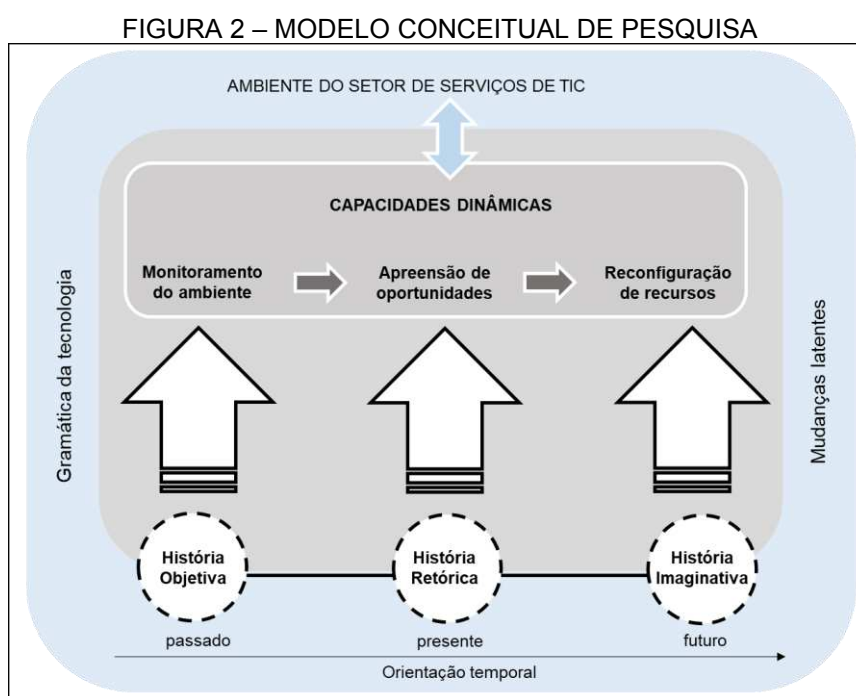
Por fim, no nível de mercado, a reconfiguração é vista como a habilidade organizacional para moldar o ambiente de competição por meio de decisões estratégicas que podem estabelecer a trajetória do mercado (TEECE, 2007). Seu sucesso baseia-se na habilidade dos gestores em empregar o pensamento no futuro perfeito para convencer o mercado sobre o futuro imaginado, o qual é legitimado por meio de argumentos baseados na história (SUDDABY, et al., 2019). Para estes autores, essa habilidade é talvez a mais poderosa, pois está associada à capacidade da organização em persuadir o mercado e adaptá-lo, e não o contrário, como é comumente pensado.

2.4 MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA

Em vista do que foi exposto nas últimas seções, apresenta-se o modelo conceitual de pesquisa que norteará o desenvolvimento desta proposta de dissertação, conforme exposto na Figura 2. Este trabalho propõe uma abordagem histórica, assumindo a lente da “virada histórica” para a compreensão do

desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Parte-se do pressuposto de que tais capacidades são resultantes da história de alocação de recursos da organização; e a da capacidade dos atores organizacionais de lembrar e reproduzir fielmente as rotinas organizacionais (CORAIOLA; SUDDABY; FOSTER, 2017).

Assim, para analisar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, o modelo proposto na Figura 2 apresenta três diferentes abordagens de história – objetiva, retórica, e imaginativa – que sustentam as capacidades dinâmicas (SUDDABY, et al., 2019), a saber, as atividades de monitoramento do ambiente (*sensing*), de apreensão de oportunidades (*seizing*) e de reconfiguração de recursos (*reconfiguring*) (TEECE, 2007).



FONTE: Elaborado pela autora a partir de Suddaby et al (2019).

Conforme Teece (2007) observa, as três atividades que compõem as capacidades dinâmicas são separadas somente para fins de análise, pois, no cotidiano organizacional, ocorrem dinamicamente. Da mesma forma, diferentes momentos de decisão e reconfiguração, acerca de diferentes oportunidades, podem ocorrer concomitantemente na organização.

O modelo conceitual desenvolvido sugere que a história objetiva sustenta a capacidade de monitoramento do ambiente (*sensing*). A respeito dessa atividade, busca-se investigar as seguintes proposições de Suddaby et al. (2019):

- Proposição 1: “O raciocínio histórico objetivo aprimora a capacidade gerencial para identificar oportunidades criadas por mudanças latentes na tecnologia” (p. 7).
- Proposição 1A: “O raciocínio histórico diacrônico aprimora a capacidade gerencial para perceber laços oportunos criados pelas mudanças latentes na tecnologia” (p. 7).
- Proposição 1B: “O raciocínio histórico sincrônico aprimora a capacidade gerencial para captar as oportunidades criadas pela difusão da tecnologia entre produtos e mercados” (p. 9).

Além disso, o modelo demonstra que a história retórica aprimora a capacidade de apreensão de oportunidades (*seizing*). A respeito dessa atividade, busca-se investigar as seguintes proposições de Suddaby et al. (2019):

- Proposição 2: “A história retórica aprimora as habilidades dos gestores para apreender oportunidades por meio do uso de histórias do passado para mobilizar os recursos necessários para motivar a mudança” (p. 10).
- Proposição 2A: “A história retórica facilita a habilidade da organização para se adaptar por meio da estruturação da percepção de mudança como continuidade” (p. 11).
- Proposição 2B: “A história retórica facilita a habilidade da organização para se adaptar por meio da estruturação da percepção de continuidade como mudança” (p. 13).
- Proposição 2C: “A história retórica facilita a habilidade da organização para se adaptar por meio da gestão do esquecimento coletivo” (p. 14).

Por fim, o modelo propõe que a história imaginativa aprimora a capacidade de reconfiguração de recursos. A respeito dessa atividade, busca-se investigar as seguintes proposições de Suddaby et al. (2019):

- Proposição 3: “A história imaginativa aprimora a capacidade de reconfigurar mercados ao envolver-se no pensamento no futuro perfeito” (p. 16).

- Proposição 3A: “A história imaginativa aprimora a capacidade dos principais tomadores de decisão de adquirir um entendimento no futuro perfeito da gramática da tecnologia” (p. 17).
- Proposição 3B: “A história imaginativa aprimora a capacidade dos principais tomadores de decisão para adquirir um entendimento no futuro perfeito das implicações das tecnologias disruptivas e modelos de negócios” (p. 18).
- Proposição 3C: “A história imaginativa aprimora a capacidade dos principais decisores para adquirir e articular um imaginário sócio-tecnológico coerente e convincente” (p. 19).

A partir da apresentação do arcabouço teórico que fundamenta este projeto de dissertação, bem como as proposições a serem investigadas empiricamente, o próximo capítulo especifica os procedimentos metodológicos adotados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta o detalhamento do percurso metodológico deste estudo. Inicialmente, são apresentadas as suposições ontológicas e epistemológicas adotadas pela pesquisadora. Em seguida, realiza-se a especificação do problema de pesquisa, e das definições constitutivas e percurso empírico das principais categorias investigadas. O capítulo encerra-se com a apresentação da delimitação e desenho de pesquisa.

3.1 SUPOSIÇÕES ONTOLÓGICAS E EPISTEMOLÓGICAS

As suposições filosóficas da pesquisadora refletem sua visão de mundo, ou seja, como a pesquisadora vê a realidade, e acredita adquirir conhecimento sobre ela (MERRIAM; TISDELL, 2015). Entender as questões filosóficas subjacentes à pesquisa é fundamental, pois, elas moldam a formulação da questão de pesquisa, e consequentemente, influencia a forma pela qual será buscada a resposta para essa questão (CRESWELL; POTH, 2018).

A visão filosófica assumida pela pesquisadora implica a adoção de pressupostos referentes à produção de conhecimento, estrutura da sociedade, e papel da ciência (RICHARDSON, 1989). Consiste na orientação filosófica geral sobre o mundo e a natureza da pesquisa, denominada ontologia e epistemologia (CRESWELL, 2010).

A ontologia está relacionada à natureza da realidade e suas características (CRESWELL; POTH, 2018). Furlong e Marsh (2010) dividem a ontologia em duas amplas posições com diferentes nomenclaturas: o fundacionalismo / objetivismo / realismo – perspectiva que acredita na existência de uma realidade independentemente do conhecimento humano sobre ela; e o anti-fundacionalismo / construtivismo / relativismo – que parte da crença de que a realidade é resultado de uma construção social.

A posição ontológica aqui adotada é anti-fundacionalista, pois, acredita-se que o mundo é socialmente construído. Nessa tradição, a natureza da realidade é histórica, local, e varia entre e dentre indivíduos e grupos, pois, é moldada por contextos sociais, políticos e culturais (FURLONG; MARSH, 2010).

A posição epistemológica está diretamente vinculada às suposições ontológicas (CROTTY, 1998). Ela reflete a visão da pesquisadora sobre qual a nossa relação com o mundo e como podemos adquirir conhecimento sobre ele (CRESWELL; POTH, 2018). A partir de uma perspectiva construtivista, este estudo assume que o conhecimento da realidade é adquirido a partir das experiências subjetivas dos indivíduos (CRESWELL; POTH, 2018).

O construtivismo se distingue pelo seu foco no papel da interpretação da ação humana (PARSONS, 2010). Assim, a pesquisa construtivista, reconhece que os fenômenos sociais só podem ser entendidos por meio de processos de interpretação (FURLONG; MARSH, 2010).

A partir de uma visão de mundo construtivista, acredita-se que os indivíduos buscam entender o mundo em que vivem e trabalham, desenvolvendo sentidos de suas experiências (CRESWELL, 2010). Tais sentidos são construídos pela interação e comunicados pela linguagem produzida pelos sujeitos, e por meio de normas histórico-culturais que operam em suas vidas (BERGER; LUCKMANN, 2003), ressaltando-se o caráter histórico da realidade.

Portanto, esta é uma pesquisa de cunho construtivista, pois estuda como as pessoas e grupos percebem, constroem e interpretam a realidade (PATTON, 2014). Assim sendo, o foco de análise recai sobre as interações e práticas humanas que estabilizam e organizam a realidade histórica organizacional (CHIA, 2017).

3.2 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo se desenvolve a partir do seguinte problema de pesquisa: **Como três interpretações cognitivas de história – objetiva, retórica, e imaginativa - fundamentam as capacidades dinâmicas desenvolvidas por uma organização de serviços de TIC?**

3.2.1 Perguntas de pesquisa

A partir do problema e objetivos desta pesquisa, desenvolveu-se as seguintes perguntas norteadoras:

- a) Quais as características do contexto do setor de TIC brasileiro, tendo em vista o dinamismo ambiental?
- b) Quais as ações utilizadas pela empresa Alfa ao longo de sua história nas atividades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*?
- c) Como a empresa Alfa utiliza história objetiva na atividade de monitoramento do ambiente (*sensing*)?
- d) Como a empresa Alfa utiliza história retórica na atividade de apreensão de oportunidades (*seizing*)?
- e) Como a empresa Alfa utiliza história imaginativa na atividade de reconfiguração de recursos (*reconfiguring*)?

3.3 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E PERCURSO EMPÍRICO

Com o propósito de esclarecer os principais termos abordados nesta pesquisa, apresentam-se a seguir as definições constitutivas e percursos empíricos das categorias investigadas.

CAPACIDADES DINÂMICAS

Definição constitutiva: As capacidades dinâmicas podem ser entendidas como a habilidade da organização para integrar, criar e reconfigurar competências em resposta às mudanças de ambientes altamente dinâmicos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) ou moderadamente dinâmicos (EISENHARDT; MARTIN, 2000). As capacidades dinâmicas surgem e evoluem, em grande parte, por meio do aprendizado e história organizacional (TEECE, 2014). Assim sendo, elas são desenvolvidas ao longo do tempo e, como processos (EISENHARDT; MARTIN, 2000) são “necessariamente ‘dependentes da trajetória organizacional’” (CHIA, 2017, p. 601); portanto, baseadas na história. Tais processos ocorrem por meio de um conjunto de relações e práticas sociais, envolvendo as atividades de monitoramento do ambiente (*sensing*), apreensão de oportunidades (*seizing*), e reconfiguração da base de recursos (*reconfiguring*). Essas atividades, que são de nível organizacional, são fundamentadas em capacidades gerenciais cognitivas (HELFAT; PETERAF, 2014).

Subdimensões das capacidades dinâmicas:

MONITORAMENTO DO AMBIENTE (*SENSING*)

Definição constitutiva: O monitoramento do ambiente diz respeito às atividades de identificação, criação, aprendizagem e interpretação de oportunidades e ameaças tecnológicas e de mercado (TEECE, 2007), que podem envolver diversos atores organizacionais (MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015).

Percurso empírico: Essa categoria foi investigada a partir das ações organizacionais relativas às atividades de *sensing*, conforme Quadro 4. Para obtenção desses dados, foram realizadas entrevistas com atores organizacionais envolvidos e pesquisa documental.

APREENSÃO DE OPORTUNIDADES (*SEIZING*)

Definição constitutiva: A apreensão de oportunidades refere-se às atividades organizacionais para aproveitar (e moldar) as oportunidades de mercado anteriormente identificadas e interpretadas pelos atores organizacionais (TEECE, 2014). Envolve o reconhecimento de pontos de inflexão no mercado (WILDEN; DEVINNEY; DOWLING, 2016) e, a partir disso, habilidades para desenvolver produtos, processos e serviços adequados às novas demandas.

Percurso empírico: Essa categoria foi investigada a partir das ações organizacionais relativas às atividades de *seizing*, conforme Quadro 4. Para obtenção desses dados, foram realizadas entrevistas com atores organizacionais envolvidos e pesquisa documental.

RECONFIGURAÇÃO DE RECURSOS (*RECONFIGURING*)

Definição constitutiva: A reconfiguração de recursos corresponde à constante renovação e reconfiguração dos ativos (tangíveis e intangíveis) conforme as mudanças tecnológicas e de mercado (TEECE, 2017). Essa renovação e reconfiguração corresponde ao “processo, conteúdo, e resultado da atualização ou

substituição” dos ativos da organização que “podem afetar substancialmente suas perspectivas de longo prazo” (AGARWAL; HELFAT, 2009, p. 282).

Percurso empírico: Essa categoria foi investigada a partir das ações organizacionais relativas às atividades de *reconfiguring*, conforme Quadro 4. Para obtenção desses dados, foram realizadas entrevistas com atores organizacionais envolvidos e pesquisa documental.

CONSCIÊNCIA HISTÓRICA

Definição constitutiva: como microfundamento cognitivo das capacidades dinâmicas, subjacente às atividades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* (SUDDABY et al., 2019), reflete a habilidade de pensamento pela qual os gestores constroem sentido para o passado (WADHWANI et al. 2018).

Percurso empírico: Essa categoria foi investigada a partir de identificação de elementos que demonstraram a consciência histórica dos gestores, isto é, como eles pensavam, discutiram, tornaram significativo e atribuíram sentido ao passado para realizar as atividades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*. Para obtenção desses dados, foram realizadas entrevistas com atores organizacionais envolvidos e pesquisa documental.

HISTÓRIA OBJETIVA

Definição constitutiva: A história objetiva refere-se à visão de história como o acúmulo de fatos do passado, que são exógenos à organização e ocorrem com determinada previsibilidade (SUDDABY; FOSTER; QUINN-TRANK, 2010). Nessa perspectiva, a história segue uma lógica sequencial e padronizada entre eventos, que possibilita o gestor prever mudanças tecnológicas a partir da análise de dados históricos objetivos (SUDDABY et al., 2019).

Percurso empírico: Essa categoria foi investigada a partir de identificação das ações organizacionais ocorridas com análise de dados históricos objetivos para prever mudanças tecnológicas. Utilizou-se como base as ações que refletem: (1) uso

de raciocínio histórico diacrônico para entender as mudanças ao longo do tempo; e (2) uso de raciocínio histórico sincrônico para identificar a difusão das tecnologias no mercado (SUDDABY et al. 2019). Para obtenção desses dados, foram realizadas entrevistas com atores organizacionais envolvidos e pesquisa documental.

HISTÓRIA RETÓRICA

Definição constitutiva: Histórica retórica consiste na visão de história como “o processo pelo qual gestores habilmente impõem significados ao passado da organização” (FOSTER et al., 2011, p. 104). Nessa perspectiva, a história é tratada como narrativa, uma forma de se contar história, muitas vezes a partir de ficções ou tradições inventadas (SUDDABY et al., 2019).

Percurso empírico: Essa categoria foi investigada a partir de ações organizacionais ocorridas com uso de história retórica para convencer *stakeholders* sobre mudanças organizacionais. Utilizou-se como base as ações que demonstram a habilidade dos gestores para: (1) estruturar a mudança para que seja percebida como continuidade; (2) reinterpretar o passado para facilitar o convencimento de possíveis opositores sobre a necessidade de mudança; e (3) reparar as contradições entre os promotores da mudança e seus opositores (SUDDABY et al., 2019). Para obtenção desses dados, foram realizadas entrevistas com atores organizacionais envolvidos e pesquisa documental.

HISTÓRIA IMAGINATIVA

Definição constitutiva: História imaginativa diz respeito à visão de história como o uso do passado para legitimar um futuro imaginado (SUDDABY et al., 2019). Essa perspectiva de história requer dos gestores uma forma de cognição imaginativa denominada de “pensamento no futuro perfeito” (PITSIS et al., 2003). Ao adotar tal pensamento, os gestores tentam moldar a percepção de futuro dos *stakeholders* em direção à mudança (GIOIA, CORLEY, FABBRI, 2002).

Percurso empírico: Essa categoria foi investigada a partir de ações organizacionais ocorridas com uso de história imaginativa para mobilizar recursos e a ação coletiva

em direção à reconfiguração estratégica. Utilizou-se como base as ações realizadas em cada nível de reconfiguração: (1) no nível de produtos, considerou-se as ações que refletem a utilização de conhecimento sobre a gramática da tecnologia para identificar novos usos para produtos já existentes; (2) no nível organizacional, levou-se em conta as ações que indicam reconfiguração de estratégia, estrutura e processos; (3) no nível de mercado, analisou-se as ações que denotam o uso de pensamento no futuro perfeito (na forma de *sensemaking* prospectivo) para convencer o mercado sobre a inovação com argumentos baseados em história (SUDDABY et al., 2019). Para obtenção desses dados, foram realizadas entrevistas com atores organizacionais envolvidos e pesquisa documental.

3.3.1 Definição de outros termos relevantes

Recursos organizacionais: Referem-se aos aspectos materiais (e.g., recursos financeiros, físicos) e simbólicos (e.g., recursos históricos, humanos) usados pela organização para desenvolver, fabricar e entregar produtos e serviços para seus clientes (BARNEY, 1991).

Virada histórica: Corresponde a um crescente apelo por uma consciência histórica nos estudos organizacionais e na administração (BOOTH; ROWLINSON, 2006) que vem sendo propagado por diversos teóricos organizacionais. Tal “virada histórica” implica em questionar a retórica científica dos estudos organizacionais, oferecendo uma abordagem em que a história é vista como a (re)construção e (re)interpretação do passado (CLARK; ROWLINSON, 2004).

Passado: Conjunto de todos os eventos ocorridos cronologicamente antes do presente, independentemente do conhecimento de um evento em particular (WADHWANI et al., 2018).

Gramática da tecnologia: Termo empregado por Hard e Knie (1999) que se refere à lógica de padronização da produção de tecnologia definida por um grupo específico de empresas dentro de uma indústria.

Fio invisível de micro-inovações: Diz respeito aos pequenos avanços tecnológicos que se acumulam lentamente ao longo do tempo, fazendo com que as tecnologias compartilhem de uma longa história de inovação incremental, isto é, de micro-inovações a partir de tecnologias anteriores (BERNSTEIN, 2002).

3.4 DELIMITAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA

Em consonância com as posições ontológicas, epistemológicas e teóricas adotadas pela pesquisadora, este tópico especifica as escolhas metodológicas para o alcance do objetivo desta pesquisa.

3.4.1 Delineamento da pesquisa

O presente estudo possui abordagem qualitativa e natureza descritiva. Saldaña e Omasta (2017) refletem que a abordagem qualitativa é mais apropriada para pesquisas que visam responder questões do tipo “como”. Dessa forma, considerando o problema desenvolvido - *como* três interpretações cognitivas de história – objetiva, retórica, e imaginativa - fundamentam as capacidades dinâmicas desenvolvidas por uma organização do setor de serviços de TIC? – optou-se pela abordagem qualitativa.

A pesquisa qualitativa se interessa em entender *como* os sujeitos constroem e atribuem sentidos para suas experiências dentro de um contexto (MERRIAM; TISDELL, 2015). O foco recai sobre o processo de investigação (DENZIN; LINCOLN, 2013), o qual envolve questões e procedimentos emergentes, e dados que são coletados dos participantes e analisados de forma indutiva (CRESWELL, 2010). Na abordagem adotada, a pesquisadora é instrumento primário da coleta e análise de dados (MERRIAM; TISDELL, 2015), sendo assim, responsável por sua interpretação.

No que se refere à natureza de pesquisa, este estudo pode ser considerado descritivo, pois, busca descrever com profundidade determinada realidade, obtendo informações detalhadas acerca do problema já definido (TRIVIÑOS, 2009). É característica básica deste tipo de estudo a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2008). São exemplos de pesquisas descritivas a análise documental e o estudo de caso (TRIVIÑOS, 2009).

Em vista dessas características, o método de pesquisa adotado é o estudo de caso único. Segundo Stake (1995), o estudo de caso é um estudo sobre a particularidade e complexidade de um único caso. Para o autor, trata-se de estudar profundamente um objeto, permitindo conhecê-lo de maneira ampla e detalhada. Assim sendo, é um método tipicamente empregado em abordagens qualitativas, na qual o investigador explora um sistema delimitado (um caso) ao longo de um determinado tempo e espaço, por meio de coleta de dados detalhados e aprofundados (CRESWELL, 2013).

Ressaltam Takahashi e Araújo (2019) que o rigor e validade de um estudo de caso de orientação construtivista difere de um de base positivista, pois está diretamente relacionado à coerência entre as escolhas epistemológicas e desenho de pesquisa. Portanto, o estudo de caso conduzido por esta investigação busca estabelecer o rigor e validade por meio do alinhamento entre a ontologia, epistemologia, teoria e método.

Em termos de generalização, no estudo de caso ela é intrinsecamente analítica, em vez de estatística, isto é, busca generalizar proposições teóricas (SCHWANDT; GATES, 2018). Entretanto, mais que produzir generalizações, o foco do método de estudo de caso está na particularização (STAKE, 1995), pois, o seu objetivo é conhecer detalhes e complexidades do caso sob investigação.

Acerca da dimensão temporal, esta pesquisa apresenta recorte transversal com aproximação longitudinal. Em outras palavras, os dados foram coletados e analisados em 2020, entretanto, consideram-se aspectos históricos sobre o passado da organização (RICHARDSON, 1989). Para conseguir aproximação longitudinal, este estudo coletou informações referentes às situações passadas, levantando questões sobre o passado e história desde a criação da organização em 1987.

Por fim, este é um estudo organizacional histórico, pois, busca integrar a teoria organizacional e história ao se basear profundamente em dados, métodos e conhecimentos históricos (MACLEAN; HARVEY; CLEGG, 2016). Além disso, na pesquisa organizacional histórica a informação sobre o passado é considerada como "fonte" e não como "dado" (DECKER; ROWLINSON; HASSARD, 2020). Isso significa que o passado é o cenário empírico (fonte de dados) no qual se analisa o processo pelo qual os atores organizacionais interpretam o passado para desenvolver as atividades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* no presente. Ao investigar como os atores organizacionais percebem, interpretam e atribuem sentido

ao passado, busca-se observar a consciência histórica – forma pela qual a história é operacionalizada neste estudo.

Conforme a tipologia estabelecida por Maclean, Harvey e Clegg (2016), este é um estudo organizacional histórico concebido como narrativa. Em pesquisas deste gênero, a história é utilizada para explicar a forma e origem de um fenômeno contemporâneo significativo a partir de análises detalhadas da observação de padrões (MACLEAN; HARVEY; CLEGG, 2016). O estudo organizacional histórico do tipo narrativa é historicamente situado, suas interpretações e argumentos são sensíveis ao contexto estudado. A escolha pela tipologia narrativa justifica-se por ser uma perspectiva apropriada para estudos que se baseiam em lentes teóricas cognitivas.

3.4.2 Critérios de seleção do caso

A principal característica de um estudo de caso está na delimitação do objeto de estudo, isto é, do caso (MERRIAM; TISDELL, 2015). Com o intuito de analisar como três interpretações cognitivas de história – objetiva, retórica, e imaginativa - fundamentam as capacidades dinâmicas, optou-se por investigar o caso de uma empresa do setor de serviços de TIC, doravante denominada empresa Alfa, tendo em vista a preservação do seu anonimato.

A escolha do setor de serviços de TIC foi motivada devido a relevância que as capacidades dinâmicas apresentam para o setor de tecnologia (TEECE, 2007). Já foi discutido que o ambiente onde organizações de base tecnológica atuam é caracterizado por rápidas mudanças de mercado e tecnologia, o que por sua vez, exige das organizações atividades de descoberta e desenvolvimento de oportunidades para inovar, interna e externamente (TEECE, 2009).

A empresa Alfa foi escolhida como campo de estudo, pois é representativa para o fenômeno. A organização selecionada apresenta como característica a inovação em processos, permitindo a produção de novos produtos e serviços e a ampliação da base de clientes, os quais, segundo Winter (2003), são indicativos de que a organização desenvolveu capacidades dinâmicas.

Além disso, criada em 1987, a empresa Alfa possui uma história caracterizada por uma série de eventos críticos que podem servir de base para entender, primeiro, de que forma a intensidade do passado nesses eventos que

aconteceram compõem o que os atores organizacionais chamam de história; e segundo, como os gestores interpretaram esses eventos passados no âmbito das atividades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*. Portanto, a empresa selecionada figura como um caso pertinente para se analisar a conexão entre a história e capacidades dinâmicas.

Assim, a escolha do caso da empresa Alfa para este estudo segue o proposto por Stake (1995), em que a decisão é guiada pelo critério de maximização do que se pode aprender sobre o fenômeno a partir do caso escolhido. Além disso, a escolha é orientada pela receptividade do caso à pesquisa e acesso da pesquisadora ao campo, o qual constitui um dos maiores desafios enfrentado pelos pesquisadores que vão a campo.

3.4.3 Critérios de seleção dos participantes da pesquisa

Com base na literatura de capacidades dinâmicas, selecionou-se como participantes desta pesquisa gestores dos níveis da alta administração e outros níveis, desde que estivessem envolvidos nas atividades de monitoramento do ambiente, apreensão de oportunidades e reconfiguração de recursos da empresa Alfa. A escolha dos participantes também considerou o tempo mínimo de vivência na organização de cinco anos, para que fosse possível acessar eventos passados experienciados pelos sujeitos e construir uma narrativa mais rica.

3.4.4 Fontes e técnicas de coleta de dados

O presente estudo baseou-se em dados coletados por meio de fontes primárias, produzidos pela própria pesquisadora, e secundários, obtidos por outras fontes. Isso possibilitou a triangulação dos dados por meio de múltiplas fontes de evidência (DENZIN et al., 2007), com diferentes fontes, tempos, lugares e pessoas. A realização desse procedimento significa que a pesquisadora buscou responder as questões de pesquisa a partir de diferentes perspectivas (FLICK, 2018).

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa – que ressalta os significados atribuídos pelos sujeitos dentro de um contexto – optou-se por instrumentos de coleta de dados sensíveis aos significados subjacentes quando da coleta e

interpretação destes dados (MERRIAM; TISDELL, 2015), tais como, o emprego de entrevistas e a examinação de documentos (STAKE, 2011).

Tendo em vista a abordagem e o proposto nas questões de pesquisa (SALDAÑA E OMASTA, 2017), utilizou-se da técnica documental para a coleta de dados secundários, a partir de documentos físicos e eletrônicos sobre a história da empresa Alfa. Em consonância com o proposto pela “virada histórica”, ressalta-se que, neste trabalho, os documentos são vistos como objetos históricos passíveis de (re)interpretações, e não meros arquivos sobre fatos passados (CARNEIRO; BARROS, 2017).

Entre os dados secundários coletados estão: dissertação com estudo prévio sobre a organização analisada, livro biográfico da empresa, site institucional, vídeos com entrevistas do fundador disponíveis na plataforma *Youtube* e notícias da empresa veiculadas na mídia. O levantamento do material divulgado na mídia ocorreu por meio da busca do nome da organização entre aspas duplas como palavra-chave na aba “notícias” da plataforma *Google*, filtrando-se apenas notícias em português. A busca aconteceu no dia 27 de julho de 2020 e gerou 429 entradas, das quais foram consideradas apenas 151 notícias para a leitura e análise. As demais foram eliminadas por serem notícias duplicadas ou mencionarem a empresa apenas em links de página, não contendo o nome da organização no corpo do texto. As notícias consideradas foram transformadas em documentos no formato PDF, totalizando 732 páginas. Posteriormente estes documentos foram inseridos no software ATLAS.ti versão 8.4.4 para análise. A lista detalhada de dados secundários está disposta no Apêndice 3 (p.182), onde para cada documento foi atribuído um código correspondente. A relação de evidências obtidas na pesquisa encontra-se na tabela a seguir.

TABELA 3 – RELAÇÃO DE EVIDÊNCIAS OBTIDAS

| Tipo | Fonte | Quantidade | Total analisado |
|--------------------|--------------------|-------------------|------------------------|
| Entrevistas | Pesquisa | 8 | 637 minutos |
| Estudos prévios | Dias (2011) | 1 | 168 páginas |
| Site institucional | Site institucional | 1 | 2 páginas |
| Livro biográfico | - | 1 | 199 páginas |
| Notícias | Diversas | 151 | 732 páginas |
| Vídeos | Youtube | 14 | 211 minutos |

FONTE: Elaborada pela autora (2021).

Como técnica de coleta de dados primários, decidiu-se pela entrevista na forma semiestruturada, em que a entrevistadora seguiu um roteiro de perguntas pré-estabelecido, porém flexível. Comparadas às entrevistas estruturadas, as entrevistas semiestruturadas fazem melhor uso do conhecimento produzido dos diálogos, uma vez que permite a pesquisadora explorar diferentes ângulos da conversa que considerar serem relevantes. Já comparadas às entrevistas abertas, a entrevistadora consegue direcionar o foco para os tópicos que são relevantes para a pesquisa, sempre que julgar necessário (BRINKMANN, 2018).

A aplicação das entrevistas incluiu o desenvolvimento de um tópico guia ou roteiro de entrevista planejado tendo em vista os objetivos da pesquisa (GASKEL, 2015). Esse tópico guia fundamentou-se na literatura aqui apresentada, no reconhecimento do campo, e na discussão com colegas experientes, funcionando como um lembrete à pesquisadora sobre os temas a serem abordados e o tempo estipulado para cada pergunta. O roteiro de perguntas é apresentado no quadro a seguir.

QUADRO 5 – ROTEIRO DE PERGUNTAS PROPOSTAS PARA A ENTREVISTA

| Objetivo específico | Eixo teórico | Pergunta | Propósito |
|---|---|--|--|
| Contextualizar o setor de serviços tecnológicos da empresa Alfa, tendo em vista o dinamismo ambiental. | Capacidades dinâmicas | Poderia contar como é o ambiente da empresa em termos de concorrência, mudanças de mercado, inovações? | Acessar as características do ambiente. |
| Descrever as ações utilizadas pela empresa Alfa ao longo de sua história em cada atividade que compõe as capacidades dinâmicas (<i>sensing, seizing e reconfiguring</i>). | | Como a empresa fez para monitorar as oportunidades e ameaças do mercado ao longo da sua história? | Evidenciar ações relativas ao monitoramento do ambiente. |
| | | Quando uma oportunidade é identificada como a empresa age? | Evidenciar ações relativas à apreensão de oportunidades. |
| | | Diante de uma mudança de mercado, como a empresa se adapta, se atualiza? | Evidenciar ações relativas à reconfiguração de recursos. |
| Analisar como a história objetiva aprimora a capacidade da empresa Alfa para monitorar o ambiente (<i>sensing</i>). | Abordagem histórica nas capacidades dinâmicas | Como a empresa identificou o movimento de mercado para o modelo digital? | Identificar quais ações levaram à percepção da mudança. |
| | | A empresa fez análise de dados históricos para identificar essa mudança? Se sim, como foi? | Entender como a empresa usa a história objetiva para monitorar o ambiente. |

| Objetivo específico | Eixo teórico | Pergunta | Propósito |
|---|--------------|---|---|
| Analisar como a história retórica aprimora a capacidade da empresa Alfa para apreender as oportunidades do ambiente (<i>seizing</i>). | | Quais foram as principais decisões tomadas para fazer essa transformação do modelo de negócio? | Identificar quais ações foram tomadas para apreender a oportunidade. |
| | | A empresa teve ou está tendo resistência a essa mudança? Como a empresa usou sua história para convencer seus stakeholders sobre a necessidade dessa mudança? | Compreender como a empresa usa a história retórica para apreender a oportunidade. |
| Quais mudanças a empresa realizou para se adequar ao modelo de negócios? | | Identificar as ações relativas à reconfiguração dos recursos para adequação ao novo modelo de negócios. | |
| Como você imagina o futuro desse novo modelo de negócios e como você faz com que outros funcionários, clientes e parceiros consigam visualizar esse mesmo futuro? | | Compreender como a empresa usa a história imaginativa para reconfigurar seus recursos. | |
| Analisar como a história imaginativa aprimora a capacidade da empresa Alfa para reconfigurar sua base de recursos (<i>reconfiguring</i>). | | | |

FONTE: Elaborado pela autora (2021).

Inicialmente buscou-se a autorização da organização para a condução do estudo de caso, tendo sido assinado um termo de sigilo para que os nomes da empresa estudada, dos informantes ou outros indivíduos e organizações mencionados nas entrevistas fossem mantidos em anonimato. A relação de entrevistados encontra-se na tabela 4.

TABELA 4 - RELAÇÃO DE ENTREVISTAS

| Entrevistados | Cargo | Duração | Nº Laudas transcritas | Data da entrevista |
|---------------|---------------------|----------|-----------------------|--------------------|
| E1 | Fundador/CEO Global | 00:26:00 | 14 | 2017 |
| E2 | CEO América Latina | 00:42:00 | 11 | 2017 |
| E3 | CEO Brasil | 00:38:00 | 19 | 2017 |
| E4 | Vice-presidente | 05:36:00 | 75 | 2017 |
| E5 | Diretor | 00:49:00 | 11 | 2017 |
| E6 | Gerente de projetos | 00:48:00 | 13 | 2020 |
| E7 | Vice-presidente | 00:50:00 | 11 | 2020 |
| E8 | Conselheira | 00:48:00 | 8 | 2020 |
| Total | | 10:37:00 | 162 | |

FONTE: Elaborada pela autora (2021).

As entrevistas foram concedidas e gravadas em áudio mediante consentimento dos entrevistados, sendo transcritas em sua totalidade. Ressalta-se que devido esta dissertação fazer parte de um projeto mais amplo do grupo de pesquisa da qual a pesquisadora é membro, as entrevistas foram coletadas em 2017

e 2020. Cinco delas foram realizadas no ano de 2017 por outro membro do grupo de pesquisa, que seguiu um roteiro de questões com a mesma orientação desta investigação. O material destas entrevistas foi concedido pelo pesquisador que também autorizou a sua utilização neste trabalho. Outras três entrevistas com pessoas-chave na organização foram realizadas no segundo semestre do ano de 2020 pela presente pesquisadora.

3.4.5 Técnicas de tratamento e análise dos dados

De modo a organizar os documentos e operacionalizar a análise, todos os dados coletados (primários e secundários) foram inseridos no software de análise de dados qualitativos ATLAS.ti versão 8.4.4. Como forma de auxiliar a análise, o material passou por um processo de codificação, em que a pesquisadora inseriu códigos criados a partir das categorias analíticas da pesquisa, além de códigos emergentes. Os códigos utilizados na pesquisa encontram-se no Apêndice 4 (p. 188).

Como forma de extrair sentidos e compreensão nos dados decidiu-se pela técnica de análise narrativa. Segundo Czarniawska (1998), no âmbito das pesquisas organizacionais as narrativas são utilizadas de quatro modos: (1) pesquisas que narram uma história; (2) pesquisas que coletam a história organizacional; (3) pesquisas que entendem a vida organizacional como a escrita da história e a teoria organizacional como a leitura da história; e (4) uma reflexão disciplinar que toma a forma de uma crítica literária. Esta é uma pesquisa organizacional que busca coletar a história de uma organização, entende-se, portanto, que a abordagem narrativa é uma forma coerente de analisar os dados.

Uma outra justificativa ao emprego da narrativa como parte da metodologia é o entendimento de que tal delineamento metodológico vai de encontro com o pensamento histórico adotado, ao considerar que o informante ou *storyteller* constrói e interpreta o passado, em vez de reproduzi-lo fielmente como aconteceu (REISSMAN, 2005). Além disso, “a narrativa é especialmente relevante para a análise de processos organizacionais, pois, as pessoas não apenas contam histórias – elas as representam” (PENTLAND, 1999, p. 711).

Tendo por base a visão de Corvellec (2015, p. 194),

A narrativa refere-se a qualquer maneira de representar uma série de eventos como uma sequência que se move de um ponto inicial para um ponto final. Esses eventos podem ser reais ou imaginários, e podem pertencer a qualquer coisa que se tenha em mente, por exemplo, natureza, artefatos ou atividades humanas. Existe uma diversidade quase infinita de formas narrativas, por exemplo, formal ou mundana, oral ou escrita, na dança ou nas pinturas.

No âmbito das organizações, as narrativas se caracterizam por uma forma distinta de comunicação que produz significado por meio do ordenamento de eventos e ações organizacionais e/ou de seus membros, conectando e mostrando as consequências das ações e eventos ao longo do tempo (CHASE; 2018). A análise narrativa possibilita, dessa forma, ressaltar a natureza histórica da realidade humana. Seu caráter retrospectivo permite o pesquisador “olhar” através da história não apenas para saber o que aconteceu, quando e como, mas como os eventos e experiências humanas podem estar conectados, assumindo a forma de um enredo significativo (FREEMAN, 2015).

Assim, cabe ressaltar que o propósito desta investigação não é apenas descrever a história da empresa Alfa, mostrando uma sequência de eventos. Busca-se, com a análise narrativa, refletir a narrativa histórica como um caminho para compreender, a partir da história organizacional, como diferentes abordagens de história fundamentam o desenvolvimento das capacidades dinâmicas (VAND DE VEN; POOLE, 2005). A análise das abordagens históricas e microfundamentos das capacidades dinâmicas concentrou-se em um único evento – a transformação digital. Essa escolha ocorreu devido este ser um evento crítico da trajetória da organização analisada e que ocorre no período mais recente da história da empresa, momento em que suas capacidades dinâmicas se encontram mais desenvolvidas.

Para a realização da análise narrativa apoiou-se nas cinco propriedades da estrutura narrativa propostas por Pentland (1999):

1. Estrutura sequencial de eventos: Uma narrativa pode ser entendida como uma sequência de eventos ou ações cronologicamente conectadas, possuindo um início, meio e fim. Portanto, os eventos e ações na narrativa acontecem em um dado espaço e tempo.
2. Atores focais: As narrativas são sempre sobre alguém ou algo, podem ser sobre um indivíduo, um grupo, um projeto, ou a organização como um todo. Por isso, é possível identificar protagonistas e antagonistas ao longo da história.

3. Voz narrativa: refere-se ao ponto de vista particular daquele que conta a história. Tal característica sugere que a história é contingente, pois, depende de quem a está contando.
4. Contexto moral: As narrativas carregam valores e significados de um determinado grupo ou cultura, apontando, por exemplo, o que é considerado como certo ou errado, apropriado ou inapropriado.
5. Outros indicadores de contexto: As narrativas geralmente contêm mais que simples eventos (VAND DE VEN; POOLE, 2005), incluem uma série de outros indicadores de contexto, podendo fazer referência a diversos elementos, por exemplo, ao tempo, lugar, características dos atores e do contexto, dentre outros.

Em face das questões expostas acima sobre a análise de narrativa, desenvolveu-se a análise dos dados a partir desta técnica, considerando as propriedades narrativas e questões orientadoras apontadas no Quadro 6, que permitiram a categorização e posterior interpretação dos dados.

QUADRO 6 – ORIENTAÇÕES PARA ANÁLISE NARRATIVA

| Propriedade narrativa | Indicador | Questões orientadoras da análise |
|---------------------------|---|---|
| Sequência | Padrões de eventos | Quais são os eventos e ações? Qual a sequência? |
| Ator focal | Função, rede social e demografia | Quem são os atores? O que eles fazem? Como eles estão relacionados? |
| Voz | Ponto de vista, relacionamentos sociais e poder | Quais vozes orientam a narrativa? Quais suas perspectivas? |
| Contexto moral | Valores culturais e pressupostos | Quais valores e significados orientam a narrativa? |
| Outros indicadores | Outros aspectos do contexto | Que outros aspectos são importantes para a construção da narrativa? |

FONTE: Adaptado de Pentland (1999, p. 713).

Inicialmente, a partir da transcrição integral das entrevistas, desenvolveu-se uma descrição resumida da narrativa de cada entrevistado e voltou-se à narrativa gravada várias vezes para construir a análise dos dados. Posteriormente, desenvolveu-se uma análise individual de cada narrativa, conforme as propriedades da estrutura narrativa apresentadas por Pentland (1999) e com os objetivos da pesquisa, conforme é apresentado no Apêndice 5 (p.190) deste trabalho.

O próximo passo consistiu em selecionar pontos de transcrição literal conforme os objetivos de pesquisa. Foram selecionados trechos da transcrição literal

que respondiam aos objetivos propostos, para compor a descrição e análise dos dados. Destaca-se que, os dados secundários coletados foram utilizados fundamentalmente para compreender o contexto empírico e triangular os dados coletados das entrevistas. As entrevistas, por sua vez, permitiram a familiarização com a história da empresa estudada e a coleta de evidências a respeito da questão de pesquisa e dos objetivos estabelecidos.

Também cabe ressaltar que, a análise dos dados se desenvolveu na medida em que os dados foram sendo coletados, o que permitiu a discussão e construção de considerações analíticas sobre pontos específicos das entrevistas antes do final da coleta. Tais reflexões contribuíram para a descrição e análise dos dados apresentados neste relatório de pesquisa.

A partir dos elementos apresentados, no quadro a seguir é possível verificar a seguir a síntese metodológica da pesquisa:

QUADRO 7 - SÍNTESE METODOLÓGICA DA PESQUISA

| | |
|--------------------------------------|--|
| Título da pesquisa | História e capacidades dinâmicas - um estudo de caso em uma organização de serviços de TIC. |
| Problema de pesquisa | Como três interpretações cognitivas de história – objetiva, retórica, e imaginativa – fundamentam as capacidades dinâmicas desenvolvidas por uma organização de serviços de TIC? |
| Objetivo geral | Analisar como três interpretações cognitivas de história – objetiva, retórica, e imaginativa – fundamentam as capacidades dinâmicas desenvolvidas por uma organização de serviços de TIC. |
| Objetivos específicos | a) Contextualizar o setor de serviços TIC da empresa Alfa, tendo em vista o dinamismo ambiental. b) Descrever as ações da empresa Alfa ao longo de sua história em cada atividade que compõe as capacidades dinâmicas (<i>sensing, seizing e reconfiguring</i>). c) Analisar como a história objetiva sustenta a capacidade da empresa Alfa para identificar a transformação digital. d) Analisar como a história retórica sustenta a capacidade da empresa Alfa para apreender a transformação digital. e) Analisar como a história imaginativa sustenta a capacidade da empresa Alfa para reconfigurar seus recursos para a transformação digital. |
| Abordagem da pesquisa | Qualitativa |
| Natureza da pesquisa | Descritiva |
| Posicionamento epistemológico | Construtivista |
| Método | Estudo de caso |
| Objeto de estudo | Empresa Alfa |
| Técnica de coleta de dados | Entrevista semi-estruturada e técnica documental |
| Técnica de análise de dados | Análise de narrativa |
| Nível de análise | Individual, organizacional |
| Dimensão temporal | Recorte transversal com aproximação longitudinal |

FONTE: Elaborado pela autora (2021).

No próximo tópico são apresentadas as limitações metodológicas da pesquisa.

3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Apesar do rigor e cuidados adotados ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, algumas limitações foram encontradas. Uma dessas limitações diz respeito ao processo de inferência das categorias de análise. A categoria “capacidades dinâmicas”, por exemplo, conforme apresentado na literatura, possui diferentes interpretações e compreensões. Em decorrência disso, a pesquisadora precisou realizar determinadas escolhas de definições constitutivas e de percurso empírico que fossem capazes de auxiliar na apreensão do surgimento e evolução das capacidades dinâmicas e que, portanto, delimitaram a categoria.

Uma outra limitação refere-se à categoria “história” que, conforme encontrado na literatura, apresentou-se como um conceito multifacetado e relativamente amplo que pode ser facilmente confundido com outros constructos como, por exemplo, o de “memória” ou “aprendizado”. Essa dificuldade foi superada por meio do emprego da categoria “consciência história”, como forma de operacionalizar a história dentro das capacidades dinâmicas (SUDDABY et al., 2019).

O processo de coleta de dados também foi desafiador. Uma das limitações enfrentadas durante a realização deste trabalho consistiu nas restrições impostas pela pandemia de coronavírus que se estabeleceu em 2020. Devido ao cenário de pandemia, a coleta de dados primários ocorreu de forma remota, o que impossibilitou, por exemplo, realizar observações de campo e conduzir as entrevistas presencialmente. Acredita-se que este contexto também reduziu a oportunidade de a pesquisadora conhecer a fundo a realidade do campo organizacional e compreender de forma mais detalhada o fenômeno estudado. Outra barreira decorrente do contexto de pandemia referiu-se à dificuldade de acesso aos participantes da pesquisa. Apesar da empresa ter aprovado e liberado o acesso para a realização da pesquisa, os participantes entrevistados, em sua maioria, ocupantes de cargos da alta administração como CEO, diretoria e conselho, e que geralmente já possuem restrições de agenda, encontraram-se ainda mais ocupados mediante a situação organizacional atípica por causa da pandemia. Esta limitação foi mitigada a partir da utilização de uma quantidade robusta de dados secundários.

Por fim, cabe reconhecer como limitação de pesquisa a inexperience da pesquisadora e suas limitações cognitivas e teóricas, dado que a condução de uma pesquisa qualitativa de campo requer habilidades específicas. Por isso, ainda que a pesquisadora tenha se preparado para conduzir desta investigação, a compreensão dos achados do campo empírico está sujeita à sua capacidade cognitiva. Como forma de superar essa limitação, buscou-se o diálogo sobre os resultados deste trabalho com orientadora, com pesquisadores mais experientes, professores especialistas presentes em eventos e congressos, o que proporcionou aprendizado à pesquisadora, bem como, confiabilidade aos resultados apresentados.

Após a apresentação das escolhas metodológicas que orientaram a pesquisa, bem como, as limitações que se apresentaram durante o seu desenvolvimento, apresenta-se no próximo capítulo a contextualização do setor e da organização estudada.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR E DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

Tendo em vista a compreensão das características do setor de serviços em Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) e da organização estudada, este capítulo apresenta a contextualização de ambos em face das transformações ocorridas ao longo do tempo. Para tanto, busca-se evidenciar, primeiramente, os aspectos gerais das empresas de TIC em termos de organização e dinâmica de concorrência. Em seguida, é feito um breve relato da origem e desenvolvimento da indústria de TIC no Brasil e então, traçado um panorama atual. Por fim, este capítulo apresenta o contexto histórico da empresa Alfa, apontando os principais eventos de sua trajetória.

4.1 CONTEXTO DO SETOR BRASILEIRO DE TIC

4.1.1 Características gerais das empresas de TIC

O setor de TIC consiste em um amplo e diversificado mercado que agrega empresas produtoras de bens e serviços relativos à tecnologia da informação (computadores e hardwares relacionados), comunicação e *software* (OECD, 2020). A indústria é majoritariamente dominada por países desenvolvidos como, por exemplo, os Estados Unidos, berço das maiores empresas de software do mundo (KUBOTA; SOUSA, 2012). Contudo, deve-se notar que, países de economias emergentes, como a Índia, têm ganhado destaque no mercado de software nos anos mais recentes (SANTOS, 2019).

Embora sejam muitos os aspectos influenciando a concorrência, dentre eles, preço e marca, a lógica da inovação destaca-se como fator primário no impulsionamento do setor (LIMA; MOREIRA, 2014). Por essa razão, o mercado de TIC é considerado como um dos mais dinâmicos em termos de inovações tecnológicas (KUBOTA, 2009). Tal dinamicidade requer das empresas constante renovação estratégica para se manter no mercado, como é o caso da empresa analisada nesse estudo.

Dada a alta velocidade dos ciclos tecnológicos, é frequente a abertura e encerramento de empresas, bem como os processos de fusões e aquisições (BARBOZA et al., 2017). Lima e Moreira (2014) discutem que o segmento de

software, por exemplo, é caracterizado por milhares de empresas de pequeno porte atuando em nichos de mercado e um pequeno grupo de grandes empresas que atuam globalmente atendendo diversos mercados. Segundo os autores, as pequenas empresas atuam como desenvolvedoras de grande parte das inovações tecnológicas, ao passo que as grandes empresas atribuem maturidade aos desenvolvimentos e estimulam os pequenos empreendedores adquirindo suas tecnologias e *startups*.

O setor possui uma dinâmica na qual a definição de padrões é fundamental (SPADINGER, 2012). Entretanto, essa lógica de padrões tecnológicos é amplamente definida por grandes corporações internacionais, às vezes com participação dos governos. As empresas brasileiras, no geral, têm participação reduzida nesse processo, figurando, salvo raras exceções, como um mercado seguidor das tecnologias desenvolvidas no exterior (KUBOTA; SOUSA, 2012).

Ao abordar a dinâmica concorrencial do setor de TIC no Brasil, Barboza et al. (2017) discutem que dentro dos segmentos de *hardware* e *software* nota-se uma elevada concorrência, sobretudo, devido à presença de grandes *players* globais no país. No caso do segmento de *hardware*, os autores afirmam que a competitividade das empresas brasileiras ainda está atrelada às políticas de estímulo à indústria nacional. Isso porque a indústria brasileira participa particularmente da etapa final do processo de montagem dos equipamentos, a qual é geradora de pouco valor na cadeia produtiva. Na área de *software*, por outro lado, a competitividade das empresas brasileiras é favorecida pelo complexo sistema tributário do país que, em conjunto com as diferenças culturais, funcionam como barreiras de entrada aos concorrentes estrangeiros.

4.1.2 Origem e desenvolvimento do setor de TIC no Brasil

A criação e consolidação do setor de informática e, mais amplamente, de TIC no Brasil estão profundamente ligadas, por um lado, à existência de uma forte demanda interna por bens e serviços de informática, e por outro, à implementação de um conjunto de políticas públicas voltadas para o desenvolvimento industrial e tecnológico do país nos anos 70 (ROSELINO, 2006).

Segundo Botelho et al. (2005), no início da década de 1970, durante o governo militar, observa-se um modelo de desenvolvimento tecnológico baseado na

substituição das importações, em que se estabeleceu uma política de informática baseada na reserva de mercado. A intenção do governo, segundo os autores, era desenvolver capacidades que tornassem as empresas nacionais competitivas internacionalmente.

Entretanto, foi na década de 1980, com a implementação da Política Nacional de Informática (PNI), regularizada pela Lei nº 7.232/84, que a indústria brasileira de TIC apresentou avanços. Esse desenvolvimento é observável a partir de um significativo aumento do número de empresas no setor, diversificação dos produtos ofertados, e crescente demanda interna de bens e serviços de informática nos demais setores produtivos (DIEGUES, 2010).

No nível econômico, a década de 1980, conhecida como a “década perdida” representou um período de grande recessão econômica no país, marcada pelo alto nível de desemprego, redução da taxa de crescimento do PIB e aceleração da inflação. Marangoni (2012) destaca que a crise resultou em uma taxa de desemprego de cerca de 9%, além de uma queda drástica na taxa média do PIB comparado aos cinquenta anos anteriores. Segundo o autor, em toda a década de 1980, o PIB cresceu à uma taxa média de apenas 1,7% e a inflação anual de 1989 atingiu 1863%. Tal período de altos níveis inflacionários, entretanto, contribuiu para que o país desenvolvesse uma das mais modernas tecnologias bancárias do mundo (SPADINGER, 2012).

A década de 1990 foi caracterizada por uma série de transformações no cenário econômico brasileiro motivadas pela nova orientação política com o governo Collor. Kubota e Sousa (2012) apontam que o setor de informática, antes protegido pela PNI, sofreu profundas mudanças decorrentes do fim da reserva de mercado, além da abertura comercial e da privatização da Telecomunicações Brasileira S/A (Telebrás). Na visão desses autores, tais medidas culminaram em um forte ingresso de empresas estrangeiras no mercado brasileiro, mudando o cenário para as empresas nacionais de tecnologia. Em uma tentativa de mitigar a ameaça das multinacionais estrangeiras, em 1991 é aprovada a Lei de Informática (Lei nº. 8.248), dispondo sobre incentivos fiscais à produção nacional de equipamentos de informática (SZAPIRO, 2012).

No âmbito internacional, o fim da década de 1990 e início dos anos 2000 foram marcados pelo evento que ficou conhecido como a bolha da Internet. Silva, Ziviani e Ghezzi (2019) explicam que a alta popularização da Internet, a expectativa

na valorização das ações das chamadas empresas “ponto com”, bem como o aumento da concorrência no final dos anos 1990 culminou no colapso da bolha especulativa. Segundo estes autores, diante da recessão econômica, várias empresas passaram por processos de vendas e fusão, constituindo o atual oligopólio da rede, cuja principal característica é a prestação de serviços informacionais, tais como provedores de internet, computação em nuvem, plataformas, aplicativos, *softwares*, dentre outros.

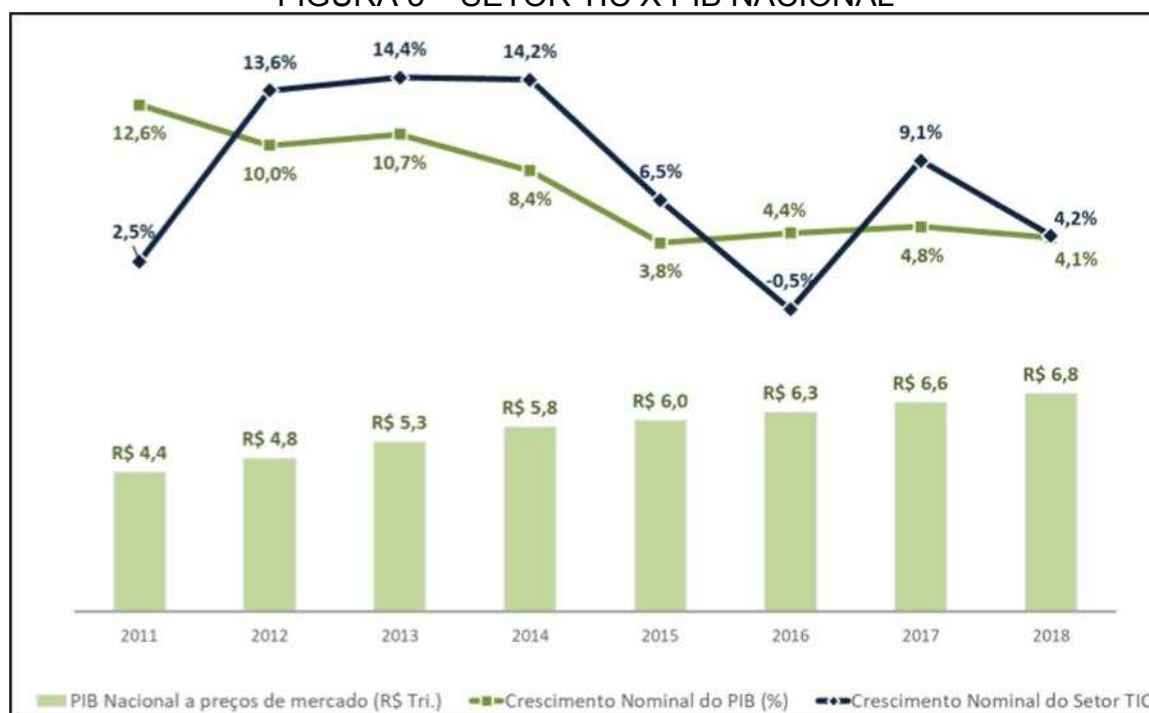
Nos anos 2000, cabe ressaltar o episódio da crise do *subprime* iniciada entre 2007 e 2008. Com origem nos EUA, o estouro da bolha imobiliária deu início a uma das maiores recessões econômicas da história mundial (BORÇA; TORRES, 2008). Apesar do cenário de crise em nível global, segundo dados da Associação Brasileira das Empresas de Software (ABES) (2010), o setor de TI brasileiro apresentou relativa estabilidade, com um crescimento de 4% em 2009 comparado ao ano anterior. Em 2010, o setor já apresentava sinais de recuperação, com um crescimento de 21,3% (ABES, 2011).

Em 2012, os investimentos em TI no Brasil apresentaram um crescimento expressivo, com aumento de quase 11% comparado ao ano de 2011, colocando o país entre os 10 países com os maiores crescimentos setoriais (ABES, 2012). Em 2015, mesmo em um cenário de político econômico desfavorável, os investimentos em TI no Brasil continuaram em alta, com aumento de 9,2% em relação em 2014 (ABES, 2016) que, entretanto, vieram a reduzir 3,6% em 2016 com a persistência da crise política econômica (ABES, 2017).

Em termos de exportações, em 2017, o segmento de TI no Brasil exportou cerca de 2 bilhões de dólares, o que correspondeu a 7,05% do total de serviços exportados pelo país naquele ano (SOFTEX, 2019). Segundo dados da Assespro-PR (2019), apesar da taxa de crescimento acumulada das exportações brasileiras de serviços de TI entre o período 2010-2017 tenha sido expressiva (258%), a participação do Brasil no montante mundial foi de 0,4%, o que ainda é pouco representativo quando comparado ao mercado internacional. Um provável motivo para a baixa participação das exportações brasileiras no mercado global pode ser atribuído às características originárias do setor. Conforme Roselino (2006) explica, diferentemente de países como a Índia e Irlanda, cujas indústrias de TIC se formaram voltadas para o mercado de exportação, no caso do Brasil, a indústria teria se originado voltada primariamente para o mercado interno.

Ainda segundo o relatório da Brasscom (2019), no período que compreende os anos de 2011 a 2018 (ver Figura 3), o crescimento médio do setor de TIC no Brasil foi 8% ao ano e atingiu o pico de 14,4% em 2013, tendo como principais motivadores a desvalorização do Real e o aumento produtivo de provedores de TIC, como *softwares*, *TI In House*, *BPO* e das exportações. Durante esse mesmo período, observou-se que o setor cresceu nominalmente acima do PIB entre 2012 e 2015, com uma queda no desempenho no ano de 2016, devido à retração dos mercados de provedores de *software* e *hardware*. Entretanto, o segmento apresentou recuperação em 2017, com crescimento nominal de 9,1%, acima da taxa de crescimento do PIB daquele ano. Em 2018, acompanhando a economia nacional, o setor apresentou uma queda no desempenho, crescendo nominalmente 4,2%, taxa levemente superior à do PIB que foi de 4,1% (BRASSCOM, 2019).

FIGURA 3 – SETOR TIC X PIB NACIONAL























FONTE: Brasscom (2019)

4.1.3 Panorama atual do setor de TIC no Brasil – 2018 a 2020

Nos últimos anos, o Brasil tem ocupado posição de destaque no setor internacional de TIC, estando entre os dez maiores mercados mundiais. Segundo dados do relatório setorial de 2019 da Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (Brasscom), em 2018, o país teve

participação de 2,2% do mercado global de TIC, que no mesmo ano produziu o expressivo valor de 2.305,1 bilhões de dólares. Estes dados mostram que a produção de TIC⁵ no Brasil em 2018 atingiu 51,8 bilhões de dólares. Este valor correspondeu a um crescimento nominal de 4,2% em relação a 2017 e representou 2,9% do Produto Interno Bruto (PIB) daquele ano. Com esses resultados, o país manteve-se como o sétimo maior produtor de TIC no mundo e uma das poucas economias emergentes a integrar esse *ranking*, conforme pode ser observado a seguir.

FIGURA 4 - RANKING DOS MAIORES PRODUTORES DE TIC DO MUNDO EM 2018

| Posição 2018 | Movimentação em relação à 2017 | Posição 2017 | Países | Hardware | Software | Serviços | Total TIC |
|--------------|---|--------------|---|----------|----------|----------|-----------|
| 1º |  | 1º |  | \$274,4 | \$274,1 | \$288,0 | \$836,5 |
| 2º |  | 2º |  | \$224,7 | \$15,6 | \$25,7 | \$266,0 |
| 3º |  | 3º |  | \$65,0 | \$28,6 | \$50,1 | \$143,7 |
| 4º |  | 4º |  | \$35,6 | \$26,6 | \$48,5 | \$110,7 |
| 5º |  | 5º |  | \$35,7 | \$29,7 | \$35,8 | \$101,3 |
| 6º |  | 6º |  | \$25,3 | \$15,9 | \$31,2 | \$72,4 |
| 7º |  | 7º |  | \$26,6 | \$10,5 | \$14,7 | \$51,8 |
| 8º |  | 9º |  | \$44,8 | \$6,3 | \$10,1 | \$61,1 |
| 9º |  | 8º |  | \$20,6 | \$11,9 | \$19,2 | \$51,7 |
| 10º |  | 10º |  | \$18,0 | \$9,5 | \$14,9 | \$42,3 |

FONTE: Brasscom (2019).

Nota: Os valores correspondem a US\$ bi.

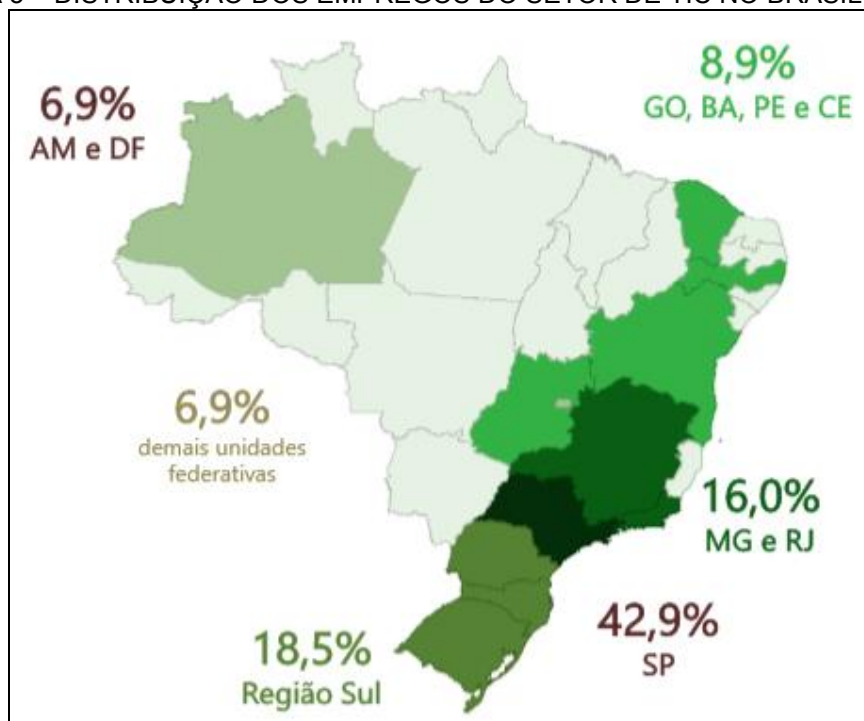
Dados da ABES (2019) revelam que, em 2018, cerca de 55% do mercado usuário de tecnologia da informação foi composto por empresas dos setores de Serviços, Telecomunicações e Finanças, seguidos por Indústria e Comércio. Por sua vez, o Governo perdeu destaque no conjunto dos usuários do setor, ao mesmo

⁵ O relatório da Brasscom (2019) abrange o macrossetor de TIC, o qual é composto pelos subsetores de TIC (Hardware, Software, Serviços, Nuvem, Estatais, *Business Process Outsourcing* e Exportações), TI *in House* (Produção de TI nas empresas cujo objeto social não é TI) e Telecomunicações (Voz, Celular e Dados). Os dados apresentados neste capítulo consideram apenas o subsetor de TIC.

tempo em que Finanças foi o setor que apresentou o maior aumento nos investimentos em TI no ano de 2018.

Em relação à geração de emprego e renda, em 2018, o segmento de TIC apresentou um saldo de mais de 845 mil empregos formais, 27 mil a mais que em 2017. Conforme pode ser observado na Figura 5, o estado de São Paulo concentrou o maior número de postos de trabalho, representado mais de 40% do total de empregos em TIC no país. O salário médio nacional do setor em 2018 foi de R\$4.444, 2,4 vezes maior que o salário médio nacional (BRASSCOM, 2019). A previsão é de que até 2024, o mercado demandará 329 mil profissionais no setor de TIC, o que, por sua vez, alerta para a necessidade de formação de mão-de-obra qualificada para os próximos anos. Cabe ainda destacar que, o Brasil forma anualmente apenas cerca de 46 mil novos profissionais com o perfil necessário para atender a essas vagas. Além disso, o país apresenta uma distribuição geográfica de formandos em cursos de perfil tecnológico desalinhada com a demanda por esses profissionais (BRASSCOM, 2019).

FIGURA 5 – DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGOS DO SETOR DE TIC NO BRASIL EM 2018.



FONTE: Brasscom (2019).

A deficiência de mão-de-obra qualificada, entretanto, é apenas um dos desafios para o crescimento do setor de TI no Brasil. Lima e Moreira (2014) indicam outros gargalos da indústria: a excessiva burocracia legal e elevada carga tributária

que fazem do Brasil um país pouco competitivo em termos de exportações; a falta de estímulos ao financiamento de inovações tecnológicas, justificada pelas altas taxas de juros impostas pelas instituições bancárias; e o baixo grau de empreendedorismo.

Por fim, nos anos mais recentes, destaca-se no setor de TIC brasileiro o avanço das tecnologias digitais. Dados da Brasscom (2019) apontam um crescimento dos investimentos das empresas brasileiras na jornada interna da transformação digital. Segundo o relatório da instituição existem perspectivas de entre 2019 e 2022 as empresas brasileiras invistam cerca de R\$ 345 bilhões em tecnologias de transformação de digital, tais como, nuvem, *Internet of Things* (IoT), *Big Data & Analytics*, segurança da informação, Inteligência Artificial (IA), robótica, Realidade virtual/aumentada, impressão 3D, *Blockchain* (BRASSCOM, 2019).

A partir da apresentação das características gerais do setor de TIC no Brasil, a próxima seção tem por objetivo contextualizar a organização estudada, a empresa Alfa.

4.2 CONTEXTO HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A história da empresa Alfa remonta à década de 1980, quando Pedro – nome fictício do fundador - decide abrir uma empresa de treinamento corporativo de informática. No fim da década de 1970, quando escolheu seu curso na Universidade de São Paulo, Geologia era uma das profissões mais bem remuneradas no início da carreira. Entretanto, quando se formou no início dos anos 1980, o jovem se deparou com um mercado de trabalho pouco animador (L_01). Conforme discutido anteriormente, esta época foi um período de grande recessão econômica no Brasil, com poucas oportunidades para profissionais de geologia, dentre outras profissões. Assim, depois de uma breve e frustrada experiência de trabalho no ramo, o jovem geólogo decide mudar de profissão. No ano de 1984, ele realiza um curso de seis meses, de Análise de Sistemas em um banco e consegue seu primeiro trabalho na área, dando início a sua trajetória no mundo da informática (L_01).

Após alguns anos trabalhando na área de informática em diferentes empresas e atuando paralelamente como instrutor em cursos e faculdades, o jovem profissional de tecnologia percebeu que havia uma demanda de treinamento de informática para profissionais de TI. Essa necessidade de treinamento surgiu devido

à chegada de novas tecnologias no mundo corporativo - na época, os *mainframes*, que são computadores de grande porte com capacidade de processamento de um enorme volume de dados. Diante dessa oportunidade, em 1987, aos 26 anos de idade, ele funda a empresa Alfa, cuja proposta inicial era oferecer treinamentos corporativos de informática. No momento de sua fundação, a empresa Alfa era um pequeno negócio, que funcionava da casa de seu fundador (S_01).

Na década de 1990, com o Plano Collor, a empresa começa a também atuar na área de serviços de TI. É nessa época que, devido à situação econômica nacional e o surgimento de outras demandas no mercado, como o *boom* da terceirização, a organização precisou direcionar seus esforços ao desenvolvimento e manutenção de sistemas, atuando nos segmentos de *outsourcing* e fábrica de *software*. Esses serviços eram prestados para grandes e médias empresas. Ainda nessa época, a empresa também passa a atuar com desenvolvimento de *softwares* por encomenda, bem como, com consultoria para sistemas de outras empresas, realizando parcerias com grandes multinacionais de *software* (D_01).

Após o primeiro ciclo de crescimento em 1995, a empresa começa sua expansão geográfica, abrindo escritórios em outras três cidades da Região Sudeste e Sul. Em 1996, a empresa dá o primeiro passo em direção à expansão internacional ao abrir uma filial na Argentina. Entretanto, é a partir dos anos 2000 que o crescimento internacional toma impulso com a empresa se dedicando ao processo de internacionalização com a abertura de filiais nas Américas. Em 2000 são abertos escritórios no México e Chile e em 2001, é a vez do Peru, Colômbia e Estados Unidos. Nos anos posteriores, a empresa avança para os países europeus; em 2003 ocorre a abertura das primeiras filiais europeias na Espanha, Portugal e Itália e em 2006, no Reino Unido e depois na Índia (L_01). Ao contrário de muitas empresas brasileiras de TI que buscam se tornar atrativas aos olhos de compradores estrangeiros, a empresa Alfa seguiu uma estratégia de grande empresa global (STAL; MORGANTI, 2011).

Ao longo dos anos, a organização conquistou uma série de certificações, por vezes, sendo pioneira no setor. Em 1996 foi a primeira empresa de serviços de tecnologia do Brasil a conseguir a ISO 9001 que atestava a qualidade de seus serviços, o que na época foi um diferencial de mercado, em termos de marketing

(L_01). Destaca-se, ainda, a conquista do CMMI⁶ nível 5, em 2005, sendo a primeira empresa brasileira a adquirir tal certificação (L_01).

Em 2007, a empresa anuncia a intenção de abertura de capital por meio de IPO (*Public Initial Offering* ou oferta pública inicial); era uma forma de crescer e conseguir capital a um custo mais baixo. Entretanto, a crise econômica que estava por vir mudou os planos da companhia. O projeto de IPO foi adiado e desde então, a empresa permanece de capital fechado, porém com perspectiva de fazer a oferta pública em um momento mais oportuno, segundo seu fundador (D_01).

Até 2010, a base de crescimento da empresa Alfa se caracterizou como orgânica. Isto é, até esse período, o crescimento da organização ocorreu por meio de abertura de novas filiais. Após esse período, a empresa passa a realizar aquisições de outras companhias, em paralelo com o crescimento orgânico para alavancar seu crescimento (L_01).

No final do ano de 2010 e início de 2011, inicia-se uma nova fase de internacionalização. Aproveitando o fortalecimento do Real, a organização realiza sua primeira aquisição internacional - uma empresa norte-americana global, com operação em diversos países e listada na bolsa de Nova Iorque. Em 2011, realiza mais duas aquisições no exterior – uma empresa norte-americana e outra colombiana (L_01). A partir desse momento, a empresa experimenta um grande crescimento, em que suas operações no exterior passam de 10% para 50% do faturamento nos anos mais recentes. Grande parte deste faturamento do exterior vem dos Estados Unidos, segundo maior mercado da companhia, após o Brasil (V_01).

A partir de 2012, a empresa inicia a implementação da transformação digital, passando a concentrar seus esforços na aquisição de *startups* focadas em serviços digitais e inovação. Foram mais de vinte aquisições e participações em pequenas empresas de alta tecnologia nesses últimos anos (M_45). Durante toda sua trajetória, a organização não obteve prejuízo, experimentando crescimento em todos os anos (D_01). Financeiramente sólida, seu crescimento foi financiado com capital

⁶ O CMMI (*Capability Maturity Model Integration*) é um conjunto de melhores práticas globais de diagnóstico e avaliação de maturidade do processo de desenvolvimento de softwares, sendo o nível 5 o mais alto da certificação (CMMI INSTITUTE, 2010).

próprio (L_01). A tabela 5 apresenta, de forma objetiva, a linha do tempo com os principais eventos da história da empresa Alfa.

TABELA 5 – LINHA DO TEMPO DA EMPRESA ALFA

| Ano | Evento |
|------|--|
| 1987 | Fundação |
| 1989 | Abertura do 1º escritório |
| 1990 | Início do desenvolvimento e manutenção de sistemas |
| 1994 | Desenvolvimento de soluções customizadas para sistemas e aplicativos |
| 1995 | Expansão nacional nas regiões sul e sudeste |
| 1996 | Certificação ISO 9001 e expansão internacional (Argentina) |
| 2000 | Expansão internacional (Chile e México) |
| 2001 | Expansão internacional (Peru, Colômbia e EUA) |
| 2003 | Expansão internacional (Espanha, Portugal e Itália) |
| 2005 | CMMI nível 5 |
| 2006 | Expansão internacional (Reino Unido e Índia) |
| 2008 | Expansão internacional (Canadá) |
| 2009 | Certificação MPS.BR nível A e aquisição de empresa de inovação. |
| 2010 | Primeira aquisição internacional (EUA) |
| 2011 | Aquisições (EUA e Colômbia) e faturamento anual atinge 1 bilhão de reais |
| 2012 | Início da transformação digital |
| 2013 | Aquisição de empresa norte-americana |
| 2014 | Obtenção da ISO 27.001 |
| 2015 | Expansão internacional (Cingapura) |
| 2016 | Aquisição de empresa colombiana |
| 2017 | Aquisição de empresa de marketing digital |
| 2020 | Aquisições de empresas de tecnologia digital |

FONTE: Elaborado pela autora com base nos dados coletados (2021).

Atualmente, com 33 anos de história, a Alfa é uma das maiores empresas multinacionais brasileiras, segundo ranking da Fundação Dom Cabral (FDC, 2018). Possui 70 escritórios distribuídos entre o Brasil e mais 40 países: África do Sul, Alemanha, Angola, Argentina, Austrália, Áustria, Bélgica, Bulgária, Canadá, Chile, China, Colômbia, Dinamarca, El Salvador, Espanha, Estados Unidos, Filipinas, França, Grécia, Hungria, Índia, Itália, Malásia, Marrocos, México, Moldávia, Países Baixos, Panamá, Peru, Polônia, Portugal, Reino Unido, Romênia, Singapura, Suécia, Suíça, Tailândia, Uruguai e Venezuela. A empresa possui aproximadamente 25 mil funcionários, sendo cerca de 13 mil lotados no Brasil e 12 mil no exterior (S_01).

A organização está dividida em cinco unidades de negócios: a operação Brasileira; a da América Latina sem o Brasil; América do Norte e Ásia Pacífico; Europa e Oriente Médio; e a divisão de *ventures* ou novos negócios. A organização

segue prestando serviços tecnológicos tradicionais, tais como *Service Desk*, *Field Service* e terceirização, porém mais recentemente tem focado na oferta de produtos digitais, com tecnologias voltadas não só para negócios, mas também para o setor de TI, como por exemplo, automação, *cloud*, Internet das Coisas (IoT), automatização, inteligência artificial e *User Experience* (UX) (S_01). Atuando em diversos segmentos do mercado como educação, finanças, governo, indústria, marketing, saúde, telecomunicações e varejo, em 2019, a Alfa teve um crescimento médio anual de 30% ao ano, com um faturamento global de 3,3 bilhões de reais (M_20).

Apresenta-se no próximo capítulo, a descrição e análise dos dados com o detalhamento do processo de formação e desenvolvimento de capacidades dinâmicas na empresa Alfa ao longo do tempo, e como a organização interpreta o passado para desenvolver suas atividades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* no presente.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa empírica na organização escolhida para o estudo de caso: a empresa Alfa. Sua estrutura encontra-se subdividida nas seções de descrição dos dados e análise dos dados. Na parte de descrição de dados são apresentados os dados primários e secundários.

Para preservar o anonimato dos participantes dessa pesquisa, os dados primários relatados de forma direta e indireta são identificados por meio do código do informante. Similarmente, para a identificação dos dados provenientes de fontes secundárias, são apresentados os códigos dos documentos, conforme relação presente no apêndice 4 (p.189).

Na parte de análise dos dados é realizada a discussão dos dados apresentados na seção de descrição à luz do referencial teórico e dos objetivos de pesquisa. Em um primeiro momento, é feita uma análise acerca do surgimento e evolução das capacidades dinâmicas da Alfa, buscando-se discutir as atividades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* (SSR) realizadas pela empresa ao longo do tempo.

Em um segundo momento, realiza-se uma análise aprofundada em relação às atividades de SSR no evento da transformação digital, buscando-se compreender como a história fundamenta o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Ao final da seção, com o intuito de avançar na análise, apresenta-se as contribuições da pesquisa.

5.1 DESCRIÇÃO DOS DADOS

Esta seção apresenta a descrição dos dados narrados conforme os objetivos específicos desse estudo. Para compreender o desenvolvimento das capacidades dinâmicas da empresa Alfa na transformação digital, faz-se necessário, primeiramente, descrever as ações relacionadas ao *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* (SSR) que antecederam este evento. Conforme mencionado no capítulo de metodologia, essas atividades organizacionais são identificadas e avaliadas com base no quadro 4 apresentado na fundamentação teórica, que demonstra exemplos de atividades de SSR encontrados na literatura prévia de capacidades dinâmicas.

A história da organização é analisada desde sua fundação e é dividida em quatro períodos. Os dados dos três primeiros períodos foram definidos de acordo

com o trabalho de Dias (2011): O primeiro é marcado pela fundação e consolidação da empresa no mercado nacional, abrangendo os anos de 1987 até 1995. O segundo, que inclui os anos entre 1996 e 2006, é caracterizado pela expansão internacional e qualificação dos serviços. O terceiro é definido pela consolidação internacional e profissionalização e compreende os anos de 2007 até 2011.

Esses três períodos auxiliaram na análise longitudinal e contextual para que um quarto período, foco desse estudo, pudesse ser conduzido com base nos dados primários e secundários coletados. Esta nova fase da história da empresa corresponde aos anos de 2012 até 2020 e é caracterizada pela transformação digital, considerado como um evento crítico, cuja análise será apresentada nesse capítulo.

5.1.1 Os Três Primeiros Períodos de Alfa: de 1987 à 2011

A figura 6 a seguir ilustra os três primeiros períodos da trajetória da empresa por meio da linha do tempo e os principais acontecimentos de cada um.

FIGURA 6 – TRAJETÓRIA DA EMPRESA ALFA DE 1987 A 2011



FONTE: Elaborada pela autora com base nos dados coletados (2021).

A seguir, descreve-se cada período e as respectivas ações identificadas em cada grupo de atividades das capacidades dinâmicas (SSR), que representam seus microfundamentos.

5.1.1.1 Período 1 (1987-1995): Atividades de SSR ao longo da fundação e consolidação nacional da Alfa

A empresa Alfa tem sua origem na década de 1980, especificamente no ano de 1987, a partir da identificação de uma demanda latente no mercado brasileiro. Conforme narra Pedro – nome fictício do fundador da Alfa –, apesar da crise econômica que marcou o período, também foi nessa época que a indústria brasileira de TI realizou um significativo avanço e novas tecnologias começaram a ser introduzidas nas empresas brasileiras. Esse contexto contribuiu para a demanda de cursos corporativos de informática, e, conseqüentemente, para a criação de uma empresa de treinamento (L_01). Nas suas palavras:

Era uma época que você tinha uma carência enorme de profissionais e as novas tecnologias chegando, e que necessitava de pessoas melhor treinadas. Então, ali surgiu uma oportunidade grande de eu exercitar minha experiência como instrutor, como professor [...]. A âncora inicial era uma empresa de treinamento e eu era o principal professor. Então, eu chamava de 'eupresa' né, empresa onde só tinha eu mesmo, eu vendia e fazia tudo (V_12).

A atuação profissional anterior e experiência do fundador com o ensino possibilitaram a identificação e exploração de uma demanda latente, que culminou na criação de uma pequena empresa de treinamento corporativo de cursos de *software* para *mainframes* – grandes computadores da época. Portanto, antes mesmo de fundar a empresa, Pedro já observava o mercado, o que configura uma ação inicial relacionada à atividade de *sensing*. Ao decidir abrir uma empresa de treinamento de informática, também tomou uma série de decisões relacionadas, por exemplo, à qual segmento empreender, ao escopo do negócio, bem como, de atuar como o “principal professor”, as quais refletem atividades emergentes de *seizing*. A entrada da Alfa no mercado pode ser vista como uma ação de *reconfiguring* e envolveu, principalmente, recursos humanos (o próprio empreendedor) e recursos de conhecimentos, habilidades e experiências (do próprio empreendedor).

O primeiro escritório comercial da empresa – onde também funcionava a sala de aula - foi alugado em 1988. O objetivo era conseguir contratos para treinamento e consultoria em grandes empresas. Para conseguir esses contratos, uma das práticas de aproximação de clientes era a realização de palestras gratuitas com o intuito de construir relacionamento com os executivos (L_01). Essas práticas

foram, portanto, as primeiras ações de *sensing* realizadas pela Alfa. Tais atividades perduraram durante toda a história da organização, tornando-se rotineiras ao longo do tempo e transformando o relacionamento com clientes um dos principais recursos da empresa.

Nesse período, embora a marca ainda fosse desconhecida pelo mercado, pouco a pouco a empresa foi construindo a reputação de bom fornecedor junto aos clientes que, conseqüentemente, indicavam os serviços da empresa a outros compradores. A partir dessas indicações, demandas por novos cursos foram surgindo e a Alfa foi expandindo suas ofertas e aumentando a carteira de clientes, o que demandou contínua reconfiguração de seus recursos (D_01).

Entretanto, no início da década de 1990, com o Plano Collor e o *boom* da terceirização nas corporações, a empresa é “*forçada, pelas situações econômicas a que hoje usa-se a expressão ‘pivotar/dirivar’ para outra linha que era o outsourcing*” (V_12). A partir da identificação dessa mudança de mercado, decisões sobre a adaptação do portfólio foram tomadas e os recursos foram sendo reconfigurados para que a empresa passasse a oferecer, além de treinamentos, consultoria e serviços de TI. Dentre os serviços de terceirização de TI incluídos estavam o *outsourcing*, *body shop* e fábrica de *software*, conforme relata um dos entrevistados:

[A Alfa] começou como uma empresa de treinamento [...], mas aqui ela [...] começou a surfar a onda da terceirização, aqui em 90, assim como todas começaram a surfar na terceirização aqui. Então, em 90 ela começou a trabalhar com a parte de aplicativos, e assim como todo mundo a onda era *body shop*, não tinha nenhum valor agregado. Em 94, a Alfa viu que, opa vamos sair do commodity e vamos melhorar isso daqui. Aqui em 94 ela abriu a sua primeira fábrica de software [...]. Então, aqui ela fugiu do *commodity*, ela foi a primeira fábrica de *software* no mercado das consultorias de TI, só a fábrica independente (E4).

Apesar da situação econômica se apresentar como uma ameaça, a mudança de mercado para a terceirização da TI foi interpretada como uma oportunidade de proteger a receita da empresa. Isso porque, embora os treinamentos tivessem uma boa margem de lucro, eram atividades sazonais e suscetíveis a cortes em períodos de recessão econômica, tal qual àquela vivenciada pela empresa no início dos anos 1990. Já os serviços de TI, apesar de serem menos rentáveis, eram mais recorrentes e sofriam menos impacto com as crises (V_06).

O primeiro contrato de terceirização surgiu quando Pedro buscava potenciais clientes para os cursos que já vinham sendo oferecidos. Desde o início da empresa,

o fundador ativamente realizava ações que vieram a compor o *sensing*: monitorar o mercado e buscar informações de potenciais clientes - um aspecto que pode estar associado ao seu espírito empreendedor e intenção de expandir o negócio. Uma das empresas procuradas por ele estava passando por sérios problemas de informática. Ao perceber a oportunidade de conseguir um novo cliente, o empreendedor tomou a decisão de se reunir com o responsável pela área de TI para entender melhor o problema pelo qual a empresa estava passando e elaborar uma solução. Como resultado, a empresa se tornou cliente, terceirizando seu suporte técnico para a Alfa (L_01), que, mais uma vez, reconfigurou seus recursos para realizar o serviço de terceirização.

Em consequência da oferta de serviços de TI, a Alfa elevou seu faturamento consideravelmente, passando de US\$ 100 mil em 1990 para US\$ 700 mil em 1991 (L_01). Com o crescimento, a estrutura física foi transferida para um escritório maior, pois, a empresa já contava com mais de cem funcionários. Além do crescimento local, também houve expansão regional, com a abertura de filiais em cidades da região Sul e Sudeste (V_12).

Em 1992, no entanto, surge uma nova mudança no ambiente das empresas de TI: a migração dos *mainframes* para as plataformas baixas, movimento conhecido nas organizações como *downsizing*. Na década de 1990, o *downsizing* se transformou em uma onda de mercado no mundo todo, tornando as empresas mais enxutas e fazendo a transição dos computadores de grande porte para os de pequeno porte (L_01). O fundador conta que identificou essa mudança como uma ameaça ao negócio, pois, não possuía conhecimento em computadores de pequeno porte, o que a impossibilitava de crescer. Diante dessa barreira, tomou a decisão de buscar ajuda com um colega que detinha esse conhecimento. A partir de sua contratação, a Alfa adquiriu o conhecimento de que necessitava e, rapidamente, converteu a ameaça em oportunidade, conquistando seu primeiro contrato de *downsizing* ainda em 1991 (L_01).

Por fim, no ano de 1995, a empresa negocia um contrato para realizar o *downsizing* de um grande banco da época. Embora já tivesse o conhecimento do serviço, a Alfa percebeu que não possuía pessoas capacitadas para realizar um trabalho tão complexo. Novamente, foi preciso reconfigurar a base de recursos e contratar novos profissionais para integrar a equipe necessária para o projeto que,

ao fim, agregou à empresa experiência no setor financeiro - o principal mercado de TI (L_01).

O quadro 8 auxilia na compreensão dos principais eventos ocorridos nos ambientes macro econômico, mercadológico e tecnológico e das atividades iniciais de SSR evidenciadas durante o período 1.

QUADRO 8 – SÍNTESE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS DA EMPRESA ALFA NO PERÍODO 1.

| Ambiente | Período 1 (1987-1995) |
|---|--|
| Macro Econômico | <ul style="list-style-type: none"> - Crise em 1990 com o Plano Collor. - Moeda nacional instável. - Lançamento do Plano Real em 1994. |
| Mercadológico | <ul style="list-style-type: none"> - Reserva de mercado até 1992. - Boom da terceirização. |
| Tecnológico | <ul style="list-style-type: none"> - Mainframe com a migração para a plataforma baixa a partir de 1992. |
| Atividades organizacionais identificadas | |
| <i>Sensing</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento de demanda latente (treinamento). - Aproximação dos clientes por meio de palestras gratuitas. - Identificação de mudança do mercado para a terceirização da TI. - Interpretação dessa mudança como uma oportunidade de proteger a receita da empresa. - Busca de informações de potenciais clientes. - Identificação de ameaça com a mudança tecnológica do mainframe para o computador pessoal (<i>downsizing</i>). |
| <i>Seizing</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Decisão de abertura de empresa de treinamento de informática. - Decisão de ser o principal instrutor. - Decisão de buscar clientes maiores. - Decisão de ofertar consultoria e serviços em TI. - Reuniões com clientes para criação de soluções. - Decisões relacionadas a novos serviços. - Decisão de expandir a estrutura física da empresa. - Decisão de expandir nacionalmente. - Busca de solução para a ameaça do <i>downsizing</i> por meio da aquisição de recursos de conhecimento, habilidades e experiências. |
| <i>Reconfiguring</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Abertura da empresa a partir da articulação de recursos humanos e recursos de conhecimentos, habilidades e experiências. - Abertura do primeiro escritório comercial alugado (recursos tangíveis e recursos importantes para mudanças). - Desenvolvimento do relacionamento com clientes (recursos de redes de relacionamento). - Expansão das ofertas (recursos de redes de relacionamento). - Contratação de novos profissionais (recursos de conhecimentos, habilidades e experiências). - Criação da divisão de consultoria e serviços em TI com oferta de <i>outsourcing</i>, <i>body shop</i> e abertura da fábrica de <i>software</i>. - Mudança de sede para estrutura física maior (recurso físico). - Abertura de filiais (recursos tangíveis). - Contratação de profissionais com conhecimento em <i>downsizing</i> (recursos de conhecimento, habilidades e experiências). |
| Principais resultados | <ul style="list-style-type: none"> - Aumento do faturamento. - Aumento do número de funcionários. - Primeira fábrica de software brasileira no mercado das consultorias de TI. - Consolidação nacional. - Ganho de experiência no setor financeiro. |

FONTE: Elaborado pela autora inspirada em Dias (2011).

Conforme será discutido mais adiante, embora ainda não fossem completamente desenvolvidas nessa fase inicial, essas atividades foram se tornando mais frequentes e complexas ao longo dos próximos períodos. Como principais resultados desta primeira fase estão o crescimento organizacional, com o aumento do faturamento e do número de funcionários; a abertura da primeira fábrica de software; a expansão regional e nacional; e ganho de experiência no mercado financeiro.

Com a consolidação da empresa no mercado brasileiro, o próximo período da trajetória histórica da Alfa é marcado pela expansão internacional e qualificação de seus serviços (D_01). Assim como no primeiro período, neste segundo momento também foi possível identificar ações organizacionais que caracterizam o desenvolvimento progressivo das capacidades dinâmicas.

5.1.1.2 Período 2 (1996-2006): Atividades de SSR ao longo da expansão internacional e qualificação dos serviços da Alfa

O segundo período tem início a partir de 1996, quando a empresa realiza sua primeira expansão internacional. Foi nesse ano que houve a abertura da filial na Argentina, uma operação pequena, mas que contribuiu como uma primeira experiência no exterior (V_7). Segundo o fundador, nessa época a empresa ainda estava voltada à expansão nacional, porém, anos mais tarde, a internacionalização viria a ser o foco do crescimento organizacional (V_12).

Foi também nesse período, com a entrada de empresas multinacionais no mercado brasileiro devido à abertura comercial e incentivos fiscais, que a gestão da companhia percebeu que, diferentemente de seus concorrentes gigantes, a Alfa tinha baixa capacidade de gestão e escassez de processos formalizados (L_1). Observa-se que a inexperiência administrativa e de gestão de pessoas eram fragilidades da empresa desde sua fundação. Além disso, com o rápido e contínuo crescimento da empresa na década de 1990, a falta de gestão foi se agravando, o que gerou falhas em processos como os de contratação e retenção de pessoal (D_01).

Embora a empresa já estivesse desenvolvendo as capacidades dinâmicas com base nos aspectos técnicos dos negócios, lhe faltavam ações administrativas diferentes que auxiliassem a desenvolver as capacidades dinâmicas de forma mais

robusta e completa. Em face disso, durante o segundo período, a Alfa realizou mudanças nos recursos humanos a partir da contratação de profissionais com experiência em gestão, bem como promoveu a qualificação dos próprios funcionários (D_01).

No fim dos anos 1990 e início dos anos 2000, surge uma nova pressão externa decorrente da implantação da certificação de qualidade nas diversas empresas brasileiras (L_01). Ao perceber essa tendência de mercado, a Alfa rapidamente apreendeu a oportunidade, dando início ao trabalho de introdução de processos de qualidade na empresa, o que, por sua vez, criou um diferencial competitivo raro para a época no setor, conforme narra um dos entrevistados:

Bom, então aqui a gente vem pra um caminho de internacionalização, de crescimento local também [...]. Em 1996, a empresa Alfa fez a sua primeira expansão internacional. Foi na Argentina [...]. Em 96, ela falou vou me diferenciar, e começou a fazer um trabalho antes de 96, começou a fazer um trabalho de reorganização de processos pra conseguir ser certificada na ISO. Então, certificada na ISO em 96, na ISO 9001, nos processos administrativos e nos processos de fábrica, então ela começou a se diferenciar no mercado com certificações e por aí foi. Em 2002, [...] nós começamos a orientar a empresa por verticais de negócios [...]. [As] primeiras verticais foram bancos, seguros, a parte de *Oil & Gas* [...]. Aí, nós começamos a reorganizar os processos da empresa, os conhecimentos, as pessoas [...], [por exemplo, esse] pessoal aqui conhece muito banco e tal, então eles são da vertical bancos, e assim por diante. Hoje essa área chama-se *business consulting*, e ela está em várias verticais. Então, foi mais uma mudança que a empresa fez e que [a] destacou no mercado por ser orientada por verticais de negócios (E4).

Foi a primeira empresa brasileira, em 2005, a alcançar o CMMI nível 5. Então, começou o trabalho em 2002, em 2005 foi a primeira [empresa] brasileira a atingir o CMMI nível 5, e aí começou a fazer o *roll-out* pra as outras fábricas, então a Alfa procurou sempre [se] atualizar, sempre mudar o seu processo, porque o CMMI, o CMMI, a certificação no CMMI nível 5 ela te habilitava a exportação de *software*, a maioria dos importadores [...] exigiam CMMI dos seus provedores [...]. Se você quisesse entrar na exportação você tinha que ter um CMMI [nível] 5. Nós entramos na exportação em 2004 fazendo, desenvolvendo um *software* pra uma empresa inglesa [quando] nós tínhamos já o [nível] 3 [...] (E4).

A partir do monitoramento do ambiente, a gestão da Alfa percebeu que a implementação da certificação de qualidade respondia a uma nova demanda do mercado e era uma oportunidade de criar um diferencial perante os concorrentes. Conforme o entrevistado 4 comenta, a empresa decidiu investir nas modificações necessárias para acomodar essa oportunidade, realizando, primeiro, a certificação da ISO 9001 e, posteriormente, o CMMI. Tais decisões contribuíram para a

formalização dos processos e desenvolvimento de competências de gestão (D_01), o que envolveu a reconfiguração, principalmente, de recursos de sistemas e procedimentos. Tais ações claramente refletem atividades ligadas ao SSR.

É válido ressaltar que o trabalho de reestruturação dos processos para a certificação da qualidade foi um desafio para a empresa. Isso porque a implantação dos novos processos não foi prontamente aceita pelos funcionários. Para superar a resistência à mudança, a gestão teve que transformar a organizacional (L_01), o que também exigiu um longo processo de reconfiguração da base de recursos.

Com os processos alinhados, os esforços da Alfa se voltam para a estratégia de internacionalização: *“A partir de 2000, a gente começa a abrir uma série de filiais nas Américas e aí a gente começa a dedicar mais energia para a internacionalização”* (V_12). Essa decisão estratégica se deve ao fato de que a empresa percebe que, com o movimento de globalização, a concorrência estava cada vez mais acirrada. Portanto, a internacionalização passa a ser vista como meio de sobrevivência do negócio: *“Hoje é muito claro, se eu não me tornasse uma empresa global [...], aos poucos eu iria morrer no Brasil”* (E3).

Dessa forma, a partir dos anos 2000, inicia-se uma fase de expansão internacional na América Latina e Estados Unidos. A entrevistada 3 relata as ações organizacionais de *sensing* relacionadas à identificação de novos mercados além das fronteiras brasileiras. Segundo ela, esse monitoramento do mercado, de modo geral, aconteceu por meio de

uma série de visitas para fazer prospecção de vendas [...] e aí sempre a estratégia é assim: mapeia o mercado [...], vê várias empresas do mercado [...], da segmentação [...], faz a oferta que pode fazer [...] e você começa a ir [...] bater na porta [...] e [...] tem um monte que não te atende [...], a maioria, né! (E3).

Nota-se que, a empresa *“fazia do zero”*, pois não havia a quantidade de informação disponível como há nos tempos atuais. Então, nesse período, *“era muito mais artesanal para você chegar na pessoa que você quer(ia) e tentar marcar a visita do que qualquer outra coisa. A outra era participar de eventos, porque os eventos era uma forma de você chegar numa pessoa para te dar um convite [...]”*. E a partir dessa abordagem, a empresa foi apreendendo as oportunidades identificadas e reconfigurando seus recursos tangíveis, *“abrindo estruturas, independente[mente] de ter um contrato vinculado ou não”* (E3).

Em alguns casos, a abertura de escritórios era impulsionada por clientes já existentes que precisavam de atendimento em outros países. Assim, ao surgir uma demanda em potencial, a empresa *“contratava um cara local, tinha um diretor do Brasil que sempre fazia um acompanhamento dessa operação local, mas era uma operação muito pequena, [era] um escritório [...] que ia atrás de algumas oportunidades locais”* (E2). Nessas atividades de apreensão da oportunidade - ao decidir explorar determinado mercado - e reconfiguração de recursos – ao abrir novas estruturas e alocar um responsável pela operação -, observa-se que, a empresa adotava uma postura mais conservadora em relação ao investimento de recursos financeiros em novas filiais no exterior. Nas palavras do entrevistado:

Se eu falar [que] eu vou levar tudo que tenho do Brasil pra fazer aqui no México ou em qualquer país da América Latina é impossível, inviabiliza a operação. Então, eu começo a identificar oportunidades, aí é a habilidade, por isso que é importante ter essa pessoa que começa desenvolver a operação, ela tem que ter uma habilidade muito grande pra saber como que eu posso desenvolver o serviço usando gente local, mas, com a característica de uma empresa já mais regional e global, é assim que a gente foi desenvolvendo (E2).

A abordagem de internacionalização foi ampliada para além da América Latina e, em 2001, a empresa abriu filial nos Estados Unidos e, em 2003, na Espanha, Portugal e Itália. Contudo, para entrar nesses países, a companhia enfrentou uma barreira específica. Isso porque o fato da Alfa ser uma empresa brasileira era visto com cautela pelos mercados norte-americano e europeu, uma vez que o Brasil não é um país conhecido no campo da tecnologia (L_01). Apesar dessa barreira, pouco a pouco a Alfa foi conquistando espaço nesses mercados, pois, embora a marca fosse fraca no exterior, a empresa oferecia preços competitivos. Isso levou a um amplo processo de reconfiguração de recursos, tanto tangíveis quanto intangíveis, em novas fronteiras geográficas.

Porém, havia outra ameaça no mercado norte-americano – os concorrentes. O principal concorrente da Alfa nos Estados Unidos eram os indianos, cujas ofertas eram ainda mais baratas que as brasileiras, devido aos baixos custos de produção daquele país (L_01). Nota-se, no entanto que, a empresa brasileira já vinha realizando um trabalho de identificação e avaliação dos principais concorrentes em cada país que entrava. A partir desse mapeamento, a empresa adotava um posicionamento estratégico, conforme a entrevistada 2 relata:

Você vai analisando, mercado a mercado, quem é teu grande concorrente. Você vem, por exemplo, para a América Latina não são os indianos; quando você vai para os EUA são os indianos. Aí quando você vai para a Europa, a Europa tem um mix, aí tem todos os países do leste europeu. Então, você vai entendendo cada um desses. Ah, eu vou para o mercado alemão, quais são as empresas mais fortes no mercado alemão? Ah, são as empresas polonesas, o que elas têm de forte? O que elas têm de fraco? Aí eu tenho que elaborar uma estratégia (E2).

Se você não tiver qualidade mínima para concorrer você está fora [...]. Então assim, você parte do pré-requisito que a qualidade no atendimento você tem que ter. Para isso a gente participou de muitas certificações, porque quando você vai para o mercado americano, por exemplo, a gente via que tinha uma necessidade de ter o CMMI, então, fomos atrás e, assim, quando você vai ver, eles não fazem nada diferente do que a gente faz. O que eles tinham era um carimbinho lá. Então, eu preciso também ter um carimbinho, correr atrás, porque capacidade para ter o carimbinho eu tenho, mas eu preciso ter um carimbinho. Então, a gente foi indo e você vai entendendo um pouco o que eu preciso para me diferenciar, porque os nossos principais concorrentes eram os indianos. Não adianta eu chegar com a mesma estratégia do indiano porque eu não sou indiano né!? Então, qual vai ser a minha estratégia de diferenciação em relação aos indianos? (E2).

No caso dos rivais indianos, em função da inviabilidade de competir por preço, a decisão tomada pelos gestores da Alfa foi a de destacar as qualidades dos serviços brasileiros, passando a vender, estrategicamente, a imagem do serviço de TI brasileiro como mais flexível e criativo do que o indiano (L_01). Em outras palavras, a Alfa buscou construir legitimidade para a sua imagem de empresa brasileira de TI, reconfigurando recursos de redes de relacionamento.

No ano de 2006, entretanto, mudanças no quadro econômico nacional e mundial provocaram a instabilidade do câmbio e a desvalorização do real. As exportações brasileiras de TI estavam em ameaça - cenário bem diferente da Índia que mantinha relativa estabilidade cambial e faturava cada vez mais com as exportações. Diante desse contexto, a gestão da Alfa identifica a oportunidade de abrir filial no país. A decisão tomada foi a de buscar parceria com uma grande multinacional americana de tecnologia e, no final de 2006, a empresa brasileira abre filial no território indiano e, assim como seu principal concorrente, pôde tirar proveito do custo de produção baixo (L_01).

Entre o primeiro e segundo período de sua trajetória, a Alfa cresceu continuamente, com liquidez financeira e ausência de dívidas (L_01). O faturamento bruto que, no ano de 1995, era de R\$ 16 milhões, cresceu para R\$ 285 milhões em 2006. Foi nessa época que a empresa desenvolveu os primeiros esforços de

marketing para divulgação da marca, participando de diversos eventos nacionais e internacionais de TI e se aproximando de clientes, associações de TI, instituições educacionais, dentre outras entidades (D_01). O quadro 9 demonstra os principais eventos ocorridos, bem como as atividades organizacionais de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* desenvolvidas pela Alfa no período 2.

QUADRO 9 – SÍNTESE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS DA EMPRESA ALFA NO PERÍODO 2.

| Ambiente | Período 2 (1996-2006) |
|---|--|
| Macro Econômico | <ul style="list-style-type: none"> - Relativa estabilidade da moeda nacional. - Queda da inflação. - Incentivo governamental à exportação. |
| Mercadológico | <ul style="list-style-type: none"> - Demanda por certificação da qualidade dos serviços de TI. - Entrada de multinacionais de TI no mercado brasileiro. |
| Tecnológico | <ul style="list-style-type: none"> - Boom do ERP e <i>Business Intelligence</i>. |
| Atividades organizacionais identificadas | |
| <i>Sensing</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Monitoramento da entrada de novos concorrentes. - Monitoramento e percepção da tendência de certificação da qualidade. - Percepção da ameaça de concorrentes multinacionais. - Visitas de prospecção de vendas. - Participação de eventos de TI nacionais e internacionais. - Busca por oportunidades locais no exterior. - Monitoramento e análise dos principais concorrentes em cada país. - Estabelecimento de parceria global. - Participação em eventos nacionais e internacionais. - Aproximação de clientes, associações de TI, instituições educacionais, dentre outras entidades. |
| <i>Seizing</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Decisão de correção de falhas em processos e gestão. - Decisão de qualificar os serviços por meio de certificações. - Decisão de internacionalização. - Decisão de abrir pequenos escritórios no exterior com pessoas locais. - Adoção de posicionamento estratégico perante os principais concorrentes. - Seleção de parcerias. - Decisões relacionadas à divulgação da marca. |
| <i>Reconfiguring</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Contratação de profissionais com experiência em gestão e qualificação dos funcionários (recursos de sistemas e procedimentos e recursos de conhecimentos, habilidade e experiências). - Investimento em qualificação e certificação dos serviços (recursos de redes de relacionamento e recursos importantes para mudanças). - Formalização dos processos e desenvolvimento de competências de gestão (recursos de sistemas e procedimentos). - Transformação da cultura organizacional (recursos culturais e de valores). - Abertura das filiais internacionais (recursos tangíveis). - Contratação de pessoas locais para explorar oportunidades no exterior (recursos de conhecimento, habilidades e experiências). - Construção de legitimidade de empresa brasileira de TI no exterior (recursos de redes de relacionamento). - Desenvolvimento de práticas de marketing (recursos de redes de relacionamento e recursos de sistemas e procedimentos). |
| Principais resultados | <ul style="list-style-type: none"> - Expansão internacional e qualificação dos serviços. - Liquidez financeira. - Ausência de dívidas. - Aumento do faturamento. |

FONTE: Elaborado pela autora inspirada em Dias (2011).

Em suma, o período 2 representou uma fase de crescimento contínuo da empresa Alfa, devido, principalmente, ao processo de expansão internacional. Como resultado do período, a empresa apresentou bom desempenho econômico, decorrente da liquidez financeira, ausência de dívidas e aumento do faturamento (D_01).

Conforme será analisado adiante, além da introdução de novas ações relativas às atividades de SSR, como por exemplo, àquelas associadas à busca de oportunidades de expansão internacional, diversas ações que já vinham sendo realizadas no período 2 se tornaram mais frequentes em relação ao período anterior, tais como, as de aproximação de clientes e visitas de prospecção de vendas. À medida que essas atividades se tornam rotineiras e mais desenvolvidas no segundo período, evidencia-se certo amadurecimento das capacidades dinâmicas da Alfa.

Assim como realizado nos dois primeiros momentos da trajetória da empresa, o próximo tópico busca identificar as ações organizacionais que demonstram o desenvolvimento de suas capacidades dinâmicas no terceiro período de sua história.

5.1.1.3 Período 3 (2007-2011): Atividades de SSR ao longo da consolidação internacional e profissionalização da Alfa

O evento que define o terceiro período da história da Alfa é o anúncio realizado em 2007 sobre a entrada no mercado de ações. Para a empresa, a abertura de capital era vista como uma oportunidade que poderia trazer diversos benefícios, como capitalização a um custo mais baixo e aumento da confiança dos clientes (L_01).

Dessa forma, a empresa iniciou um processo de profissionalização, adequando-se às exigências dos órgãos reguladores e futuros investidores, o que por sua vez, demandou a reconfiguração da base de recursos. Embora não se falasse em sucessão, a preparação para a abertura de capital, com a criação de um conselho administrativo, desviava o foco da figura central de Pedro e demonstrava que a empresa era capaz de funcionar independentemente da presença do fundador (D_01).

Contudo, devido à crise econômica de 2008, o plano de abrir o capital da companhia é suspenso e a estratégia de crescimento muda: *“nós não abrimos capital por causa da crise global, então mantivemos o plano, houve um*

reinvestimento na empresa e seguimos para as aquisições” (E7). As ações desempenhadas pela empresa evidenciam suas capacidades dinâmicas: ao perceber a ameaça da crise econômica global, a organização decide interromper o plano de IPO e mudar a estratégia de crescimento, reconfigurando recursos importantes para mudanças por meio de reinvestimentos financeiros.

Apesar da turbulência ambiental em virtude da crise econômica, percebe-se que a empresa foi capaz, mais uma vez, de identificar oportunidades em meio a ameaça. Isso porque, embora a crise global tenha minado os planos da Alfa de crescer a partir do mercado de ações, a empresa logo identificou a oportunidade de expandir por meio de aquisições, conforme é destacado pelo entrevistado 4:

[...] chegando em 2010 em função das oportunidades abertas pela crise global, eu acho esse um momento muito importante, foi muito importante porque em 2010 nós estávamos na seguinte situação, a gente já vinha negociando algumas operações pra aquisição, mas nós tivemos a grande oportunidade da crise. Então, primeiro, o dólar estava desvalorizado globalmente, então, no nosso caso, o real valorizado nos ajudava num processo de aquisição, e também os mercados, se você olhasse os mercados americanos eles estavam em frangalhos né, aí nós tivemos oportunidade de fazer uma aquisição de capital aberto, foi a primeira grande aquisição.

Desse modo, no final do ano de 2010 e início de 2011, iniciou-se uma nova fase de internacionalização, agora baseada em aquisições. Aproveitando o fortalecimento do real e a fragilidade do mercado norte-americano, a multinacional brasileira deu início a um trabalho de busca e avaliação de potenciais aquisições. Dessa forma, em 2010, a organização realizou sua primeira aquisição internacional - uma empresa norte-americana global, com operação em diversos países e listada na bolsa de Nova Iorque. Em 2011, realizou mais duas aquisições no exterior – uma empresa norte-americana e outra colombiana (L_01).

Em relação à primeira aquisição internacional, o fundador da Alfa destaca: *“Era uma empresa que foi um divisor de águas para nós porque era uma empresa americana, mas ela tinha presença em 16 outros países [...] E era uma empresa que tinha uma boa estrutura global [...], tinha presença muito forte na Europa e um pouco na Ásia”* (V_07). Um dos entrevistados detalha como foi o processo de apreensão da oportunidade e reconfiguração dos recursos durante essa aquisição:

[...] quando nós adquirimos nós tratamos rápido, primeiro fizemos a aquisição dos majoritários, foi uma operação até rápida de fazer, aí nós

pagamos um prêmio e jogamos em bolsa, fizemos uma oferta de recompra do capital pulverizado e conseguimos comprar tudo, ela era capital aberto na Nasdaq, e aí nós fechamos o capital pra tomar decisão rápida porque ele tinha planos ali pra alavancar rapidamente os negócios nessa base, e pra fazer isso a gente ia ter que tomar algumas decisões importantes de estrutura, resolvemos fechar o capital e ela agregou vários países (E4).

Observa-se que a atividade de *seizing* compreendeu decisões rápidas relacionadas, por exemplo, à seleção da aquisição e definição da sua estrutura e capital. A atividade de *reconfiguring*, por sua vez, implicou na compra efetiva da empresa e fechamento do capital, envolvendo, sobretudo, a movimentação de recursos importantes para mudanças.

Também é válido notar que, a estratégia de aquisições internacionais da empresa Alfa, além de se apresentar como alternativa à expansão organizacional, também representou uma resposta a uma importante característica do ambiente. Essa foi uma época em que multinacionais no mundo todo estavam consolidando globalmente seus fornecedores. Isso significava que, ao contrário dos outros períodos, em que executivos de diferentes países tinham autonomia para contratar seus fornecedores, no terceiro período, as multinacionais, por motivos de ganhos de escala e padronização dos serviços, passaram a contratar um mesmo fornecedor para todas as filiais (D_01). Para a Alfa, ser global tornou-se, então, uma questão de sobrevivência (E3).

Portanto, o período 3 marcou uma fase de profissionalização da Alfa, que buscava a abertura de capital como forma de crescimento até que a crise econômica mundial de 2008 mudou os planos da empresa. Com a mudança de estratégia, a organização passou a basear seu crescimento, que até então era orgânico, em aquisições no exterior.

Como resultado desse período e da primeira grande aquisição, a empresa consolidou sua presença internacional, alcançando 27 países, doze mil funcionários e faturamento anual acima de R\$ 1 bilhão em 2011 (L_01). O quadro 10 reúne os principais eventos ocorridos, bem como as atividades organizacionais de SSR desenvolvidas pela Alfa no período 3.

Assim como ocorreu no período anterior, no período 3 é possível identificar constância e aprimoramento nas ações associadas às atividades de monitoramento do ambiente, apreensão de oportunidades e reconfiguração de recursos. Isso porque nesta fase, a empresa demonstra maior agilidade na identificação

oportunidades e ameaças, bem como, facilidade em reconfigurar recursos para abertura de novas filial.

QUADRO 10 – SÍNTESE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS DA EMPRESA ALFA NO PERÍODO 3.

| Ambiente | Período 3 (2007-2011) |
|---|--|
| Macro Econômico | <ul style="list-style-type: none"> - Crise mundial em 2008. - Instabilidade cambial. - Moeda nacional se fortalece em 2010. |
| Mercadológico | <ul style="list-style-type: none"> - Empresas focam na redução de custos e renegociação de contratos. - Clientes demandam serviços mais baratos. - Mercado de TI volta a crescer em 2010. |
| Tecnológico | <ul style="list-style-type: none"> - Serviços relacionados à mobilidade, <i>Cloud Computing</i> e Redes Sociais. |
| Atividades organizacionais identificadas | |
| Sensing | <ul style="list-style-type: none"> - Percepção da crise econômica de 2008 como ameaça à abertura de capital. - Monitoramento e identificação das implicações da crise econômica no mercado. - Identificação de mudanças ocorridas no mercado quanto à contratação de fornecedores. - Identificação de oportunidade de aquisição em meio a crise. - Análise de possíveis aquisições internacionais. |
| Seizing | <ul style="list-style-type: none"> - Decisão de preparação para a abertura de capital. - Decisão pelo adiamento da abertura de capital. - Decisão de crescer e se internacionalizar por meio de aquisições. - Aproveitamento da valorização da moeda nacional e fragilidade dos mercados internacionais para comprar empresas no exterior. - Decisões rápidas relacionadas à seleção da aquisição e definição da estrutura e capital. |
| Reconfiguring | <ul style="list-style-type: none"> - Aprimoramento e padronização de processos (recursos de sistemas e procedimentos). - Criação de conselho administrativo (recursos de conhecimentos, habilidades e experiências e recursos de sistemas e procedimentos). - Redefinição da estratégia de crescimento (recursos tangíveis e recursos importantes para mudanças). - Aquisição de empresas internacionais e fechamento de capital de empresa adquirida (recursos tangíveis e recursos importantes para mudanças). |
| Principais resultados | <ul style="list-style-type: none"> - Consolidação da internacionalização da empresa. - Crescimento com aumento considerável no faturamento anual e número de funcionários. |

FONTE: Elaborado pela autora inspirada em Dias (2011).

A partir de 2012, um novo período se inicia na história da Alfa. Essa fase é marcada pelo fenômeno da transformação digital - evento central da análise realizada nesse estudo. Desse modo, nos próximos tópicos são descritos os principais eventos narrados e atividades de SSR para a transformação digital da empresa.

5.1.2 O 4º Período de Alfa e a Transformação Digital: de 2012 a 2020

O quarto período da trajetória histórica da Alfa tem início no ano de 2012 e é caracterizado pela transformação digital, inicialmente da empresa e, posteriormente, pela oferta de serviços de transformação digital para clientes. Este período, como dito anteriormente, não foi ainda analisado por outros autores, e consistiu em análise de dados primários e secundários. A vivência da transformação digital nesse período foi selecionada como um evento crítico da organização para análise de forma mais aprofundada tanto dos microfundamentos das capacidades dinâmicas quanto da relação delas com a história interpretada pelos gestores.

Nesta seção, busca-se, portanto, desvelar as atividades de identificação e apreensão de oportunidades e reconfiguração de recursos em torno do evento da transformação digital.

5.1.2.1 Sensing – Surfando a onda da Transformação Digital

Conforme mencionado, entre os anos de 2007 e 2011, a Alfa passou por um período de rápida expansão internacional e profissionalização dos serviços. A partir de 2012, o plano de crescimento da empresa se mantém, porém, o foco agora passa a ser a aquisição de empresas de inovação e tecnologias digitais como parte do processo de transformação digital da multinacional de TI.

Um dos entrevistados relembra que, em 2012, a empresa participou de um evento de tecnologia na Alemanha que despertou sua atenção para a transformação digital: *“muita coisa ali dava uma ideia de adoção rápida e falava que essas coisas iriam transformar o mundo, vão transformar o mercado, transformar o consumidor. Então, a gente tem que entrar rápido nisso para poder surfar essa onda”* (E7). O entrevistado acrescenta que, a partir da análise do mercado, a gestão entendeu que a transformação digital se tornaria uma tendência:

Então, lá em 2012, analisando o mercado, analisando as novas ondas que começaram a surgir de novas tecnologias, elas caminhavam para as tecnologias digitais, nós víamos assim, essa transformação vai ganhar forma, essa onda vai crescer e em um dado momento tudo vai ser entregue para o usuário em uma plataforma móvel, em serviços rápidos, em coisas que encurtem os caminhos e deixem de ser manualizadas (E7).

Desse modo, a identificação da necessidade das empresas de fazer uma transformação digital foi uma mudança que ocorreu no ambiente e sua constatação pode ser atribuída à rotina de monitoramento das tendências de mercado realizado pela Alfa, que nesse período apresenta-se ainda mais desenvolvida.

A partir do acompanhamento das transições mercadológicas, os gestores também notaram que com o crescimento das empresas baseadas em plataformas, houve uma mudança na maneira de se fazer negócios, levando parte de seus clientes de setores como o bancário, telecomunicações e grandes redes de varejo a se preocupar com o avanço dos novos concorrentes. A Alfa, então, identificou novas necessidades de seus clientes:

A transformação digital é uma coisa que todos os grandes bancos, as grandes empresas, tudo que a gente está vendo no mercado com o advento dessas plataformas que foram criadas, que estão sendo criadas baseadas em redes sociais, baseadas em experiência do usuário, em *Customer Experience*, tudo isso está mudando muito rápido a nossa forma de fazer negócios. E não só da Alfa, mas do mundo inteiro, de todas as pessoas, de todas as empresas. E as grandes empresas que normalmente são os nossos clientes estão muito preocupados com esse movimento que está acontecendo, os grandes bancos eles têm uma preocupação muito grande de estar nesta onda porque como eles têm uma estrutura muito pesada e uma estrutura muito baseada em coisas tradicionais, em regulamentações, quando começa a ter esse movimento muito forte que é formado por empresas de plataformas, por *fintechs*, por todo esse grande advento aí das redes sociais, os bancos estão percebendo que se eles não se moverem muito rápido, eles ficam fora. E assim como os bancos, as grandes operadoras de telecomunicações, as grandes empresas de varejo. Então, esse movimento é um movimento que está vindo tanto por parte dos grandes fornecedores quanto por parte dos clientes que estão buscando. Então, existe uma fusão de interesses nesse meio, e isso acaba fazendo com que empresas como a Alfa se movimentem, e nós estamos nos movimentando muito rápido (E2).

Entretanto, mais do que uma mudança tecnológica que afetava seus clientes, a Alfa também percebeu que a transformação digital exigia da empresa a readequação do seu modelo de negócio, “*entendeu que tinha que fazer uma adaptação muito grande nos serviços que ela tinha*” (E8). Portanto, o fato de a empresa estar “*constantemente questionando seu modelo de negócio de mercado e qual a sua saída para sobrevivência*” (E8), ajudou com que a empresa reconhecesse a necessidade de reconfiguração estratégica:

[...] quando a gente olha, vê que o meu modelo de negócio daqui uns anos vai conseguir sobreviver do jeito que ele está, a grande maioria não, o nosso também não, quando começa a ver como a gente oferecia serviço, começa a olhar que precisa robotizar, colocar experiência, no meu trabalho

atual começo a colocar mais soluções, tecnologia embarcada, para não morrer como outras empresas já morreram. Apesar de sermos uma empresa de tecnologia, é importante que, aí não tem a ver sobre ser ou não ser uma empresa de tecnologia, mas ter muito claro a estratégia de sobrevivência do mercado (E8).

Ao relatar como a Alfa identificou a mudança no ambiente e percebeu que precisava se readequar, o fundador e CEO destaca que as diversas experiências anteriores com mudanças econômicas, tecnológicas e mercadológicas contribuíram para que a empresa identificasse o movimento de mercado em direção à transformação digital:

Na prática, obviamente, vem da experiência de ter sofrido várias transformações em que a gente percebe que se a gente não se mexer a gente morre, né. [...] Ao longo desses trinta anos, muitas empresas de TI foram morrendo ao longo dessas mudanças, né? Então, eu acho que essas mudanças, talvez essa decisão, venha um pouco mais da experiência, né? Vamos dizer assim [...] gato escaldado tem medo de água fria, quer dizer, já sofreu por outros movimentos (E1).

A partir dos relatos dos entrevistados, destaca-se que a identificação de oportunidade da transformação digital envolveu ações organizacionais de monitoramento das tendências de mercado, participação de eventos internacionais sobre tendências tecnológicas, identificação das necessidades dos clientes e constante questionamento do modelo de negócio. Tais atividades podem ser entendidas como ações de *sensing* subjacentes às capacidades dinâmicas desenvolvidas ao longo do tempo.

5.1.2.2 Seizing – Saindo do mundo tradicional e entrando no mundo digital

Após ter identificado a mudança de mercado provocada pela onda da transformação digital nas organizações, os gestores da Alfa tomam a decisão de realizar a transformação digital, primeiro na empresa e depois nos clientes. Segundo o entrevistado 4:

A estratégia digital é onde a gente pensa pela empresa ou junto com ela em como leva-la pro negócio digital, como ela sai do projeto tradicional e entra no mundo digital, começa a oferecer os seus serviços, os seus produtos, na plataforma digital. Então, é aqui que a gente começa a modernizar a empresa, otimizar e ganhar mais ganho de eficiência operacional.

Em entrevista à mídia, o fundador e CEO da multinacional brasileira de TI relata que a decisão de iniciar a transformação digital envolveu um processo de persuasão dos líderes espalhados nas diversas filiais da empresa ao redor do mundo: *“Quando decidimos investir no processo de transformação digital, trabalhei inicialmente a minha mudança de mindset para incentivar a mobilização das demais lideranças da Alfa e, conseqüentemente, das equipes nos 40 países em que atuamos”* (M_102). A mensagem era a de que a companhia estava *“deixando de ser uma empresa prestadora de serviço de TI para ser uma integradora de soluções inovadoras do mundo digital”* (E1).

Dessa forma, para apreender a transformação digital, a Alfa precisou iniciar um trabalho de desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação e digitalização. A companhia, então, tomou a decisão de estudar a cultura de empresas conhecidas por serem altamente inovadoras em seus segmentos, de forma que pudesse se espelhar em seus modelos, conforme os entrevistados destacam:

Esse *mindset* de inovação para dentro dos clientes, se a gente não fizesse isso, alguém ia fazer, então tratamos de fazer primeiro, em nós mesmos e depois nos clientes. Fomos estudar, por exemplo, como era a cultura dentro de empresas muito inovadoras, que tipo de empresas estamos falando, de 3M, Apple, Samsung, como era a cultura, o que esses caras faziam. Nós fomos estudar isso, fomos lá entender e compreender, que dentro de uma empresa inovadora, existe uma cultura de inovação, todas as pessoas pensam da mesma forma, então o *mindset* dessas pessoas já era dirigido a pensar na frente, a entender o que estava acontecendo e rapidamente ou ele era proativo em criar uma tendência, ou ele era rápido para reagir a tendência. Então, essa é a mentalidade de uma empresa que tem tendência de inovação, ela não fica agarrada em velhos paradigmas, em velhos conceitos (E7).

Observa-se que, para gerar a mudança organizacional em direção a uma cultura mais inovadora na Alfa, Pedro, o fundador e CEO global, buscou fundamentar seu argumento na história de inovação de outras empresas, conforme relata:

Se você pegar uma empresa como a 3M, a empresa é uma máquina de fazer novos produtos, de criar uma inovação e usar em diferentes indústrias. Como é que uma empresa centenária consegue? Não tem mais o fundador pra puxar, não tem mais nada, já são décadas, gerações e gerações. Isso é um *case* maravilhoso (E1).

No quarto período, a atividade de apresentar *cases* de inovação começa a fazer parte da rotina da organização; não apenas os de outras empresas, mas os da própria Alfa. Nota-se que esses “casos de sucesso” são disseminados ao longo da

empresa como forma de gerar engajamento entre os funcionários: *“as pessoas que foram bem sucedidas são consultadas para mostrarem como foi feito e qual foi o resultado. Aí as pessoas das outras regiões de alguma forma se beneficiam, se inspirando naquele modelo pra inovar em outras regiões”* (E4). Tal ação pode ser vista como uma atividade de *seizing*.

Com a contínua expansão internacional da empresa nesse período, os gestores tomam a decisão de dividir a organização em quatro regiões: América Latina, América do Norte, Europa e Oriente Médio e Ásia Pacífico. Sobre a disseminação das mudanças necessárias para a transformação digital ao longo das regiões de atuação da empresa, um dos entrevistados relata que

o agente dessa comunicação, dessa mudança são as pessoas que migram para as regiões [...] e o segundo grande agente disso é o próprio Pedro, ele se movimenta muito e tem uma relação muito próxima com os CEOs de cada uma dessas quatro regiões. Então, ele mesmo é o agente de disseminar as coisas que são feitas nas regiões (E5).

Outra ação relacionada à apreensão da transformação digital destacada pelos entrevistados foi a decisão de separar as ofertas da empresa entre soluções digitais, mais voltadas para a inovação e, soluções mais tradicionais, porém, digitalizadas. Durante esse processo, serviços tradicionais da empresa passaram por inovações incrementais para se adequar às mudanças que estavam ocorrendo no modelo de negócios. Um dos entrevistados relata um exemplo deste tipo de inovação:

O BPO, lá atrás no final dos anos 90 no começo do 2000, ele era basicamente uma absorção de um processo de negócio, seja, por exemplo dentro da área de recursos humanos o processo de gestão de benefícios da empresa, ou executar, rodar a folha de pagamento [...]. O que ele sofreu de transformação? Num dado momento ele deixou de ser unicamente um BPO para se tornar organizacionalmente e na forma de vender um *shared service*, serviços compartilhados para várias áreas, mas o que diferenciou o BPO tradicional do *shared service*? O que diferenciou foi a otimização dos processos, a otimização no sentido de você conseguir pegar esse processo e executá-lo num custo menor e com mais performance? Sim. Então, em cada uma dessas mudanças elas acabam criando uma interação direta com a sua origem, melhorando a sua origem (E4).

Desse modo, a digitalização de serviços, produtos e processos representava mais do que uma mudança que requeria adaptação do modelo de negócios da Alfa. Rapidamente, a empresa identificou o evento como uma oportunidade de expandir a oferta de serviços, oferecendo suporte à transformação digital de seus clientes:

em um dado momento, nós falamos que precisamos redefinir os nossos serviços, para não ficar tudo misturado, o que é da inovação fica na inovação e o que é da tecnologia fica na tecnologia. Então, nós começamos a separar o digital do tradicional, embora o tradicional já carregasse muitas coisas digitais que a gente tinha injetado lá, mas pelo menos deu definição dentro dos caminhos que iríamos seguir (E7).

Nas palavras do fundador, a decisão de dividir as ofertas entre serviços tradicionais e digitais exigiu uma mudança de perfil de *“uma empresa que implantava inovação de outros, [para] uma empresa que constrói soluções inovadoras com vários componentes internos e do mercado”* (E1). Devido as proporções da empresa, que já estava presente em dezenas de países, foi decido um plano global, porém, para cada região foi dada determinada autonomia de ação, conforme relata um dos entrevistados:

Nós fizemos um plano de longo prazo, onde nós queríamos atingir um determinado patamar, os nossos serviços, os nossos produtos vão ser adaptados para essas duas linhas, ou seja, a indústria digital de uma maneira geral, então *digital services, digital production*, e isso é geral. Essa é uma estratégia, uma diretriz global. Como você vai aplicar, como você vai implementar as ações de negócios, de prospecção, de oferta, isso daí você vai, os diversos países ou as regiões elas podem adaptar as suas próprias ações ou seus próprios modelos e seguir em frente, agora a diretriz global não muda, então, por exemplo, se nós vamos focar a empresa ela tem um *foundation*, todo mundo tem que seguir o *foundation* (E2).

Assim, para compor o portfólio de serviços digitais, a partir de 2012, a Alfa decide realizar uma série de aquisições de empresas voltadas à inovação e tecnologias digitais (M_01). O entrevistado 7 relata que nesse período, *“nas primeiras aquisições logo nós colocamos para dentro empresas bastante inovadoras, que já estavam no contexto da transformação digital [...]. A gente foi injetando inovação através dessas empresas que viemos adquirindo”*. Iniciar esse um processo de aquisição de empresas de tecnologia digital, mais uma vez, exigiu da Alfa a reconfiguração de seus recursos.

5.1.2.3 O 4º Período da Alfa e a Transformação Digital: de 2012 a 2020

No período 4, a Alfa inicia um processo de aquisição de empresas com as características da transformação digital. Nesta nova fase, a multinacional de TI mobilizou recursos financeiros e realizou a compra de uma série de empresas

baseadas em tecnologia de indústria 4.0, automatização de processos de negócios, *analytics*, inteligência artificial, mercado financeiro, *data center*, certificação digital, segurança cibernética e marketing digital. A partir dessas aquisições, a organização inaugura o plano de inovação da empresa, criando parcerias com universidades e centros de pesquisa e incorporando soluções inovadoras ao seu portfólio (M_43).

Deve-se destacar que, ao longo dos últimos anos, a Alfa intensificou as aquisições com foco em *startups*. Essa ação permitiu com que a multinacional criasse a divisão de soluções digitais e desenvolvesse o que a empresa denominou de “ecossistema digital”:

A gente vem criando ao longo desses últimos 2 anos um ecossistema do que a gente chama de ecossistema digital né, que é um ecossistema formado por *startups*, formado por empresas que a gente vem comprando, formado por produtos próprios da empresa que ao longo do tempo a gente vem adquirindo ou criando, e com isso a gente vem criando uma estrutura paralela aos nossos serviços tradicionais que é o que a gente chama de digital, aí sim talvez é uma área nova que a gente está impulsando muito (E2).

O próximo passo da empresa foi a criação de um programa de aceleração de startups. Isto permitiu que a multinacional de TI brasileira se aproximasse dessas empresas baseadas em tecnologia e em alguns casos, adquirisse o controle do negócio:

criamos o programa open startups, foi uma grande decisão, o open startup ele traz a startup para perto, empresas que tenha um *fit* com a nossa empresa [...]. A gente abre um grande espaço para eles, eles podem usar nossas áreas administrativas e não precisam mais ficar preocupados com essa parte, com RH e até com marketing, nós temos duas agências de marketing digital, então essas agencias ajudam o cara a colocar o produto dele no mercado e acelerar ele no mercado. Então, o open startup é uma colaboração que acelera as empresas (E7).

Além de aquisições de empresas voltadas para tecnologias digitais, inovações incrementais foram implementadas na base de serviços. Embora a empresa tenha mantido os produtos e serviços que já vinham sendo realizados desde o início do negócio, eles foram sendo transformados ao longo do tempo. Conforme conta o entrevistado 4, com o evento da transformação digital, serviços tradicionais foram adaptados para o mundo digital como parte da estratégia da companhia:

[...]o *foundation* sempre esteve lá, e continua estando, então se você olhar pra isso e falar assim: isso aqui vai deixar de existir? Não, isso daqui foi a nova visão do nosso *foundation*, pilar *run*, o pilar *growth* foi adicionado, o pilar *transform* foi adicionado, isso vai deixar de existir? Não, talvez nunca, porque aquela base de sustentação que tem um volume elevado que é toda a área de desenvolvimento de aplicações que é uma base mais tradicional, é o desenvolvimento de aplicações, é a gestão da infraestrutura, são os processos de negócios, como serviços, *outsourcing* como processos de negócios, tudo isso aqui que sustentou a companhia até hoje continua existindo, continua existindo do mesmo jeito que era em 90? Não. Do mesmo jeito que era em 2000? Não. Do mesmo jeito que era em 2005? Não. Todos eles ganharam em algum momento e continuam ganhando alguma coisa que os diferenciou ou os diferencia do mercado, que os tira da zona de *commodity* [...] nós fazemos um plano de longo prazo, onde nós queremos atingir um determinado patamar, os nossos serviços, os nossos produtos vão ser adaptados para essas duas linhas, ou seja, a indústria digital de uma maneira geral, então *digital services*, *digital production*, e isso é geral, essa é uma estratégia, uma diretriz global [...]. [Então,] o último pilar é o pilar *transform*, o pilar *transform* muda a forma da empresa operar, é aqui que você enxerga muitos projetos de digitalização dentro da empresa, então um projeto de digitalização dentro de uma cadeia de negócios é aqui.

Conforme mencionado anteriormente, a transformação digital da Alfa envolveu um processo de mudança da cultura organizacional para uma cultura mais voltada à inovação, o que, conseqüentemente, implicou na reconfiguração de recursos culturais e de valores. Para a empresa, um dos principais objetivos dessa mudança cultural foi disseminar a inovação e colaboração entre as equipes:

o que nós estamos querendo fazer com isso, e aí é um movimento de transformação pra chegar na estratégia 2020-21, é criar primeiro uma cultura de inovação, então todas as pessoas eu não preciso, mais uma vez, ter grandes expoentes no banco pra fazer inovação, mas o que eu preciso é que [...] as pessoas tenham um entendimento da cultura, tenham uma cultura de inovação, e eles consigam então trabalhar de forma colaborativa. [...]. Nós temos dentro do processo do trabalho colaborativo a intenção de desenvolver as pessoas, que elas se sintam à vontade pra dar ideias ou complementar ideias de outros, se sintam à vontade em trabalhar, em colaborar sem ter medo de se expor. Então, é isso que nós queremos criar, mas nós vamos ter que desenvolver algumas competências novas, isso faz parte do nosso processo, da nossa estratégia (E4).

Para o desenvolvimento de novas competências para a transformação digital, a Alfa mobilizou recursos financeiros e humanos, investindo em gestão de pessoas e centralizando neste departamento a tarefa de disseminação e consolidação da nova cultura da empresa: *“nós estamos fazendo um movimento com investimento muito maior no RH pra consolidar a cultura de inovação, pra consolidar competências necessárias, pra preparar o time pro 2021”*, enfatiza o entrevistado 4. A empresa também afirma que o investimento no departamento de gestão de pessoas envolveu

a contratação de novos funcionários para coordenar a mudança. O entrevistado 4 acrescenta:

O RH está fazendo um trabalho intenso pra alinhar as competências de pessoas ao modelo de negócios. A diretoria de RH está fazendo todo um movimento pra alinhar as pessoas a esse modelo de negócios porque o RH e pessoas é o elemento-chave que sustenta esse novo modelo.

Contudo, assim como no período 2, em que a gestão da Alfa teve que implementar uma mudança cultural na empresa para lidar com a relutância dos funcionários em relação à formalização de processos, no período 4, a mudança para uma cultura baseada na inovação também sofreu resistência. É válido notar que, uma das ações tomadas pelos gestores da Alfa foi a de convencer opositores de que a mudança representava, na verdade, continuidade:

eu particularmente tentava colocar que as mudanças sempre existiram. Você tem que aprender o tempo todo, dar consciência que hoje vamos viver até 90 anos. Antigamente as pessoas com 50 anos já estava velhas, agora estão na metade da vida. Então, temos que começar a mostrar e influenciar as pessoas, por isso tem que fazer o mix (E8).

Uma das formas de fomentar a colaboração na cultura organizacional foi a criação de espaços físicos de trabalho colaborativo: *“criamos áreas de cocriação, hoje temos nosso próprio coworking, ele não é aberto para o mercado, é um coworking que funciona para os nossos funcionários, para eles trabalharem e cocriarem juntos”* (E7). Segundo os entrevistados, esses espaços de colaboração foram criados no Brasil e em outras filiais da empresa ao redor do mundo como nos Estados Unidos e Romênia, na Europa, o que exigiu a reconfiguração, principalmente, de recursos físicos e financeiros.

Outra atividade colocada em prática pela empresa foi o investimento em treinamentos e desenvolvimento de lideranças: *“O movimento todo de uma transição de cultura, para uma cultura de inovação, ele vinha sendo praticado em cada um dos nossos treinamentos”* (E4). Estes treinamentos tinham o objetivo de auxiliar *“no processo de transformação, no processo de mudança de mindset, de cultura”* dos líderes, para que estes fizessem o papel de promotores da mudança, *“se empenha[ndo] em trazer suas equipes para dentro desse mundo novo”* (E7) do contexto da transformação digital.

Hoje, a maior parte do crescimento da receita da Alfa se concentra na divisão digital, que engloba o desenvolvimento ágil de aplicações – em que a companhia “terceiriza” *squads* para trabalhar em projetos dos clientes – e as chamadas *ventures*, um grupo de empresas subsidiárias da Alfa que atua em diferentes frentes, como cibersegurança e indústria 4.0. São, em sua maioria, *joint ventures* em que a Alfa tem participação majoritária ou que foram adquiridas pela multinacional brasileira para compor um portfólio de soluções para a economia digital (M_25).

Por fim, deve-se destacar que, nesse período, a empresa começa a explorar o conceito de cocriação junto aos seus *stakeholders*. A partir de 2018, a empresa cria um novo propósito da marca: “cocriando soluções para um futuro melhor”. Ao adotar uma abordagem de história imaginativa – buscando criar uma visão compartilhada de futuro, o fundador destaca: *“Ao completar 30 anos da empresa que desenhei em meados dos anos 80, me deparei com o fato de que, embora essa jornada até aqui tenha sido gratificante, o cenário futuro é ainda mais inspirador”* (M_74). Um dos entrevistados complementa:

Saímos com essa oferta, esse tipo de abordagem, uma abordagem que não é individualista, você abria um canal de relacionamento muito bom com o cliente, aí nós falamos que iríamos cocriar juntos e lançamos a ideia do cocriar juntos [...]. Vamos cocriar juntos porque precisamos desenhar nossas jornadas juntos, porque vocês conhecem bem o negócio e nós conhecemos bem a tecnologia, quando estamos criando juntos, nós temos a oportunidade de fazer mais uma área de descoberta” (E7).

Como resultado do trabalho da identificação, apreensão e reconfiguração de recursos para a transformação digital, no quarto período de sua trajetória, a Alfa manteve crescimento contínuo. Em 2019, a empresa registrou crescimento global de 10%, atingindo um faturamento de aproximadamente R\$ 1 bilhão, e já responde a quase um terço da receita global da companhia. Com a maior demanda por transformação digital, as empresas estão investindo mais e segundo o fundador, a expectativa é de que o segmento cresça e chegue a metade do faturamento da multinacional nos próximos anos (M_25).

Embora, em 2020, a empresa tenha enfrentado a turbulência ambiental decorrente da pandemia do COVID-19, a crise também proporcionou oportunidades que puderam ser exploradas pela divisão digital. Em entrevista aos meios de comunicação, a atual diretora de inovação global e negócios digitais da multinacional relata que “a pandemia acabou acelerando os projetos de transformação digital. Empresas que ainda estavam postergando a automação de processos se viram

diante da necessidade de investir na digitalização por uma questão de sobrevivência” (M_31).

Por outro lado, o trabalho de reforço da cultura de inovação durante pandemia tem sido um desafio em um momento em que a maioria dos funcionários se encontram em *homeoffice*. Porém, conforme relata a entrevistada 8, a empresa tem usado a história organizacional como mecanismo para reforçar as características da organização e garantir a disseminação dos valores dessa cultura:

Esses dias teve *live* com o pessoal para que a gente consiga ter essa convivência diária, mais forte com os funcionários apesar do distanciamento. Tentar manter o jeitão de ser da Alfa, é exatamente reforçando quais são as características da organização. Teve um pouco de rever a história mesmo da empresa, trazer os funcionários mais antigos para contar alguns episódios, desafios que foram passados durante todos esses anos, as coisas engraçadas, as não tão engraçadas, as de superação, mas que foram superações, alguns erros cometidos que levou a lições aprendidas, nesse período agora foram feitas algumas *lives* com funcionários. E aí tenta que a maior parte dos funcionários participem mostrando um pouco disso, trazendo à tona todo esse modo de ser, essa cultura, para que ela chegue nas pontas e quando a gente está nesse modelo home office, mais virtual ainda, o desafio é maior de disseminar a cultura, porque aí depende muito mais ainda da liderança, da disseminação dessa cultura, dos valores da organização. Globalmente você tem o desafio imenso de levar essa cultura para o mundo inteiro e nas aquisições, cada vez que você adquire uma empresa é um desafio imenso de como você coloca essas empresas na cultura da organização. Você faz um mix de manter o que é bom dessas novas, não podemos dizer que o que criamos até hoje é imutável, *the best*, tudo tem melhorias e como você pega o que é bom, do que está sendo incorporado, agregado a nossa instituição, você faz um mix do que é bom dentro da organização (E8).

O quadro 11 a seguir demonstra os principais eventos ocorridos no período 4 nos âmbitos macro econômico, tecnológico e de mercado, bem como uma síntese das ações organizacionais relativas às atividades organizacionais de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* desenvolvidas pela Alfa e os principais resultados.

Novamente, observa-se que no quarto período, além de introduzir novas ações relativas às atividades SSR, a Alfa mantém algumas das ações que já vinham sendo realizadas ao longo de sua história. Exemplos dessas ações que se repetem entre e dentre os períodos são àquelas relacionadas ao monitoramento de tendências de tecnológicas e as de reconfiguração de recursos para a expansão da empresa.

QUADRO 11 – SÍNTESE DAS CAPACIDADES DINÂMICAS DA EMPRESA ALFA NO PERÍODO 4.

| Ambiente | Período 4 (2012-2020) |
|---|---|
| Macro Econômico | <ul style="list-style-type: none"> - Recessão econômica agravada com a crise política brasileira a partir 2014 ocasionando nos anos seguintes a alta da inflação e diminuição do PIB. - Moeda nacional se enfraquece. - Relativa melhora da economia brasileira em 2017 com a queda dos juros, controle da inflação e volta do crescimento do PIB. - Crise decorrente da pandemia do COVID-19 em 2020. |
| Mercadológico | <ul style="list-style-type: none"> - Empresas começam a realizar investimentos na transformação digital. - Investimento em TI e inovação passam a ser considerados mais estratégicos. - Modelos de negócios colaborativos baseados em plataforma. - Crescimento de mercados como o de Cloud, Internet das Coisas, Big Data e Inteligência Artificial. - Ampla adesão ao <i>homeoffice</i>. |
| Tecnológico | <ul style="list-style-type: none"> - Big Data, serviços móveis, segurança de dados, Internet das coisas, robotização, Inteligência Artificial, <i>User Experience</i>, métodos ágeis. |
| Atividades organizacionais identificadas | |
| Sensing | <ul style="list-style-type: none"> - Monitoramento das tendências de mercado (movimento das empresas de plataforma) - Participação de eventos sobre tendências tecnológicas. - Identificação das necessidades dos clientes. - Constante questionamento do modelo de negócio. |
| Seizing | <ul style="list-style-type: none"> - Decisão de primeiro implementar a transformação digital na própria empresa e depois nos clientes (implementação de novo modelo de negócio). - Decisões relacionadas à aquisição de empresas. - Estudo da cultura de empresas inovadoras. - Decisões relacionadas à mudança de cultura. - Apresentação de <i>cases</i> de sucesso. - Decisão de dividir as ofertas em soluções digitais, mais voltadas para a inovação e soluções mais tradicionais, porém, digitalizadas. |
| Reconfiguring | <ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de empresas inovadoras de alta tecnologia (Recursos tangíveis e financeiros). - Criação da divisão de soluções digitais (recursos de conhecimentos, habilidade e experiências). - Expansão das ofertas com soluções digitais (recursos de sistemas e procedimentos e recursos financeiros). - Investimento em RH (recursos de conhecimentos, habilidade e experiências e recursos financeiros). - Contratação de novos profissionais (recursos de conhecimentos, habilidade e experiências e recursos financeiros). - Investimento em treinamentos (recursos de conhecimentos, habilidade e experiências e recursos financeiros). - Promoção do comprometimento dos <i>stakeholders</i> (recursos culturais e de valores). - Desenvolvimento de lideranças (recursos de conhecimentos, habilidade e experiências e recursos financeiros). - Desenvolvimento da cultura de inovação (recursos culturais e de valores) - Criação de áreas físicas de cocriação (recursos tangíveis). - Criação do propósito da marca (recursos de redes de relacionamento). |
| Principais resultados | <ul style="list-style-type: none"> - Crescimento por meio de aquisições de empresas de tecnologia digital. - Implementação e avanço da transformação digital. |

FONTE: Elaborado pela autora (2021).

Com a dinamicidade do mercado de TI atual, percebe-se que, neste período, a empresa passa a realizar ações voltadas à revisão do seu modelo de negócios,

buscando responder às rápidas mudanças provocadas pela transformação digital nas organizações. Esses dados serão analisados a seguir, considerando os fundamentos teóricos desta pesquisa.

5.2 ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção tem como propósito discutir os achados no campo empírico e os elementos conceituais da pesquisa, tendo em vista os objetivos propostos no primeiro capítulo. Entende-se que os dois primeiros objetivos específicos já foram tratados nas seções anteriores: a) contextualizar o setor de serviços de TIC da empresa Alfa, tendo em vista o dinamismo ambiental e b) descrever as ações da empresa Alfa ao longo de sua história em cada atividade que compõem as capacidades dinâmicas (*sensing*, *seizing* e *reconfiguring*).

A partir deste momento, busca-se, primeiramente, realizar uma análise sobre o desenvolvimento das capacidades dinâmicas da empresa Alfa ao longo de sua trajetória. Posteriormente, por meio de uma análise transversal, busca-se compreender como diferentes abordagens de história estão presentes nas atividades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* performadas pelos gestores da empresa durante o evento da transformação digital. A partir disso, são analisados elementos que demonstram a consciência histórica por parte dos gestores da organização estudada, buscando compreender a forma como eles pensam, discutem, tornam significativo e atribuem sentido ao passado.

Portanto, nesta análise são discutidos os demais objetivos específicos: (c) analisar como a história objetiva aprimora capacidade da empresa Alfa para identificar a transformação digital; (d) analisar como a história retórica aprimora a capacidade da empresa Alfa para apreender a oportunidade de fazer e oferecer serviços de transformação digital; (e) analisar como a história imaginativa aprimora a capacidade da empresa Alfa para reconfigurar seus recursos para a transformação digital no futuro. Para isso, inicialmente analisa-se como as capacidades dinâmicas se desenvolveram ao longo do tempo por meio das ações relacionadas às atividades de SSR.

5.2.1 O processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas na empresa Alfa

Para analisar como as diferentes abordagens de história fundamentam as capacidades dinâmicas no evento da transformação digital, faz-se necessário, primeiramente, compreender como as capacidades dinâmicas surgiram e foram, gradativamente, evoluindo ao longo do tempo. Portanto, busca-se, neste momento, analisar as ações organizacionais relativas ao SSR que antecedem o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, conforme os períodos históricos apresentados na seção anterior.

Diversas ações de monitoramento identificadas ao longo da trajetória da Alfa são similares às encontradas em outros estudos empíricos: identificação das necessidades de consumidores (JANTUNEN et al., 2012; KHAN; DADDI; IRALDO, 2019); parcerias estratégicas (FOURNÉ; JANSEN; MOM, 2014); busca de oportunidades locais no exterior (RIVIERE; SUDER; BASS, 2017); reconhecimento de demandas latentes no mercado (GUO et al., 2018); aproximação de agentes externos como universidades, associações, dentre outras instituições (GIAU et al., 2019); e observação dos concorrentes (SOUZA; TAKAHASHI, 2019). As ações organizacionais referentes à atividade de *sensing* realizadas durante ao longo dos quatro períodos são apresentadas no quadro 12.

Em conformidade com a definição constitutiva adota neste estudo, o processo de monitoramento de ambiente da Alfa envolveu um conjunto de atividades analíticas para reconhecer demandas latentes, identificar mudanças no mercado e interpretar as mudanças ambientais como oportunidades ou como ameaças (TEECE, 2007; 2009). Essas ações, que são organizacionais, exigiram dos gestores habilidades cognitivas para identificar as mudanças tecnológicas e de mercado (HELFAT; PETERAF, 2014) e, criativamente, interpretá-las como oportunidades de negócio a serem apreendidas ou ameaças a serem inibidas (MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015).

Observa-se ainda que, no início da criação da empresa, as ações de monitoramento de ambiente eram praticadas principalmente pelo fundador da Alfa; entretanto, ao longo dos anos e com o crescimento organizacional, a atividade de *sensing* foi se tornando mais complexa, passando a envolver cada vez mais atores organizacionais, como gerentes e diretores (MACLEAN; MACINTOSH; SEIDL, 2015).

QUADRO 12 – EVOLUÇÃO DAS AÇÕES ORGANIZACIONAIS DE *SENSING* AO LONGO DOS PERÍODOS 1 A 4.

| Períodos | Ações organizacionais de <i>sensing</i> |
|----------|--|
| 1 | <ul style="list-style-type: none"> - Reconhecimento de demanda latente (treinamento). - Aproximação dos clientes por meio de palestras gratuitas. - Identificação de mudança do mercado para a terceirização da TI. - Interpretação dessa mudança como uma oportunidade de proteger a receita da empresa. - Busca de informações de potenciais clientes. - Identificação de ameaça com a mudança tecnológica do mainframe para o computador pessoal (<i>downsizing</i>). |
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> - Monitoramento da entrada de novos concorrentes e observação de suas principais características. - Monitoramento e percepção da tendência de certificação da qualidade. - Percepção da ameaça de concorrentes multinacionais. - Visitas de prospecção de vendas. - Participação de eventos de TI nacionais e internacionais. - Busca por oportunidades locais no exterior. - Monitoramento e análise dos principais concorrentes em cada país. - Estabelecimento de parceria global. - Participação em eventos nacionais e internacionais. - Aproximação de clientes, associações de TI, instituições educacionais, dentre outras entidades. |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> - Percepção da crise econômica de 2008 como ameaça à abertura de capital. - Monitoramento e identificação das implicações da crise econômica no mercado. - Identificação de mudanças ocorridas no mercado quanto à contratação de fornecedores. - Identificação de oportunidade de aquisição em meio a crise. - Análise de possíveis aquisições internacionais. |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> - Monitoramento das tendências de mercado (movimento das empresas de plataforma) - Participação de eventos sobre tendências tecnológicas. - Identificação das necessidades dos clientes. - Constante questionamento do modelo de negócio. |

FONTE: Elaborado pela autora 2021.

As ações de apreensão de oportunidades realizadas pela Alfa (Quadro 13) convergem com elementos discutidos por outros estudos empíricos, como por exemplo, decisões relacionadas a novos negócios (JANTUNEN et al., 2012); seleção de parcerias (RIVIERE; SUDER; BASS, 2017); e implementação de novo modelo de negócio (KHAN; DADDI; IRALDO, 2019).

Essas ações de apreensão de oportunidades estão em conformidade com a definição constitutiva assumida neste estudo. Em sua maioria, as atividades de *seizing* envolveram decisões relacionadas ao aproveitamento das oportunidades anteriormente identificadas e interpretadas pelos atores organizacionais (TEECE, 2014). Tais decisões decorreram da identificação de pontos de inflexão no mercado, tais como, o *boom* da terceirização, o movimento do *downsizing* e a transformação digital nas organizações, envolvendo habilidades de desenvolvimento de novos

processos e serviços adequados às novas demandas (WILDEN; DEVINNEY; DOWLING, 2016).

QUADRO 13 - EVOLUÇÃO DAS AÇÕES ORGANIZACIONAIS DE *SEIZING* AO LONGO DOS PERÍODOS 1 A 4.

| Períodos | Ações organizacionais de <i>seizing</i> |
|----------|--|
| 1 | <ul style="list-style-type: none"> - Decisão de abertura de empresa de treinamento de informática. - Decisão de ser o principal instrutor. - Decisão de buscar clientes maiores. - Decisão de ofertar consultoria e serviços em TI. - Reuniões com clientes para criação de soluções. - Decisões relacionadas a novos serviços. - Decisão de expandir a estrutura física da empresa. - Decisão de expandir nacionalmente. - Busca de solução para a ameaça do downsizing por meio da aquisição de recursos de conhecimento, habilidades e experiências. |
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> - Decisão de correção de falhas em processos e gestão. - Decisão de qualificar os serviços por meio de certificações. - Decisão de internacionalização. - Decisão de abrir pequenos escritórios no exterior e contratar pessoas locais para explorar o mercado. - Adoção de posicionamento estratégico perante os principais concorrentes (indianos). - Seleção de parcerias. - Decisões relacionadas à divulgação da marca. |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> - Decisão de preparação para a abertura de capital. - Decisão pelo adiamento da abertura de capital. - Decisão de crescer e se internacionalizar por meio de aquisições. - Aproveitamento da valorização da moeda nacional e fragilidade dos mercados internacionais para comprar empresas no exterior. - Decisões rápidas relacionadas à seleção da aquisição e definição da estrutura e capital. |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> - Decisão de primeiro implementar a transformação digital na própria empresa e depois nos clientes (implementação de novo modelo de negócio) - Decisões relacionadas à aquisição de empresas. - Estudo da cultura de empresas inovadoras. - Decisões relacionadas à mudança de cultura. - Apresentação de cases de sucesso. - Decisão de dividir as ofertas em soluções digitais, mais voltadas para a inovação e soluções mais tradicionais, porém, digitalizadas. |

FONTE: Elaborado pela autora (2021).

Por sua vez, as ações organizacionais referentes à atividade de reconfiguração de recursos realizadas durante ao longo dos quatro períodos são apresentadas no quadro 14. Dentre as ações de *reconfiguring* identificadas ao longo da trajetória da Alfa similares às encontradas em outros estudos empíricos estão: o investimento em treinamento dos funcionários, contratação de novos profissionais e reforço da cultura de inovação (SOUZA; TAKAHASHI, 2019); o desenvolvimento de cultura organizacional favorável à mudança (TEECE, 2007); promoção do comprometimento dos *stakeholders* (JANTUNEN et al., 2012); aquisições de outras

empresas (KHAN; DADDI; IRALDO, 2019); e aprimoramento dos processos e práticas de gestão (RIVIERE; SUDER; BASS, 2017).

Assim como a definição constitutiva adotada neste trabalho, as ações de reconfiguração de recursos identificadas na Alfa refletem uma constante renovação e reconfiguração de ativos (TEECE, 2017). Dentre os ativos alterados estão recursos tangíveis como prédios, equipamentos, empregados e posição geográfica; recursos de conhecimentos, habilidades e experiências como o conhecimento tácito do fundador e de outros profissionais que foram contratados ao longo do tempo; recursos de sistemas e procedimentos como documentos tangíveis de sistemas; recursos culturais e de valores, tipo de recurso simbólico como crenças e cultura organizacional; recursos de redes de relacionamento como a marca, relacionamentos e reputação; e recursos importantes para mudanças como o investimento financeiro (MILLS et al., 2002). Isso demonstra que as capacidades dinâmicas envolvem a mobilização de recursos tanto materiais quanto simbólicos (WHITTINGTON, 2006).

Observa-se, ainda, que o processo de reconfiguração de recursos da Alfa ao longo dos anos envolveu dois tipos básicos, conforme argumentaram Girod e Whittington (2017): Em alguns momentos da história, a empresa realizou uma reestruturação organizacional, isto é, mudanças de ordem maior, como as mudanças divisionais com a separação do negócio por regiões geográficas e a criação da divisão de soluções digitais. Em outros momentos, a empresa realizou uma reconfiguração organizacional, ou seja, mudanças que não alteraram os princípios organizacionais existentes, como, por exemplo, a expansão das ofertas e a contratação de novos funcionários.

QUADRO 14 - EVOLUÇÃO DAS AÇÕES ORGANIZACIONAIS DE *RECONFIGURING* AO LONGO DOS PERÍODOS 1 A 4.

| Períodos | Ações organizacionais de <i>reconfiguring</i> |
|----------|--|
| 1 | <ul style="list-style-type: none"> - Abertura da empresa a partir da articulação de recursos humanos e recursos de conhecimentos, habilidades e experiências. - Abertura do primeiro escritório comercial alugado (recursos tangíveis e recursos importantes para mudanças). - Desenvolvimento do relacionamento com clientes (recursos de redes de relacionamento). - Expansão das ofertas (recursos de redes de relacionamento). - Contratação de novos profissionais (recursos de conhecimentos, habilidades e experiências). - Criação da divisão de consultoria e serviços em TI com oferta de outsourcing, body shop e abertura da fábrica de software. - Mudança de sede para estrutura física maior (recurso físico). |

| Períodos | Ações organizacionais de <i>reconfiguring</i> |
|----------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Abertura de filiais (recursos tangíveis). - Contratação de profissionais com conhecimento em downsizing (recursos de conhecimento, habilidades e experiências). |
| 2 | <ul style="list-style-type: none"> - Contratação de profissionais com experiência em gestão e qualificação dos funcionários (recursos de sistemas e procedimentos e recursos de conhecimentos, habilidade e experiências). - Investimento em qualificação e certificação dos serviços (recursos de redes de relacionamento e recursos importantes para mudanças). - Formalização dos processos e desenvolvimento de competências de gestão (recursos de sistemas e procedimentos). - Transformação da cultura organizacional (recursos culturais e de valores). - Abertura das filiais internacionais (recursos tangíveis). - Contratação de pessoas locais para explorar oportunidades no exterior (recursos de conhecimento, habilidades e experiências). - Construção de legitimidade de empresa brasileira de TI no exterior (recursos de redes de relacionamento). - Desenvolvimento de práticas de marketing (recursos de redes de relacionamento e recursos de sistemas e procedimentos). |
| 3 | <ul style="list-style-type: none"> - Aprimoramento e padronização de processos (recursos de sistemas e procedimentos). - Criação de conselho administrativo (recursos de conhecimentos, habilidades e experiências e recursos de sistemas e procedimentos). - Redefinição da estratégia de crescimento (recursos tangíveis e recursos importantes para mudanças). - Aquisição de empresas internacionais e fechamento de capital de empresa adquirida (recursos tangíveis e recursos importantes para mudanças). |
| 4 | <ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de empresas inovadoras de alta tecnologia (Recursos tangíveis e financeiros). - Criação da divisão de soluções digitais (recursos de conhecimentos, habilidade e experiências). - Expansão das ofertas com soluções digitais (recursos de sistemas e procedimentos e recursos financeiros). - Investimento em RH (recursos de conhecimentos, habilidade e experiências e recursos financeiros). - Promoção do comprometimento dos <i>stakeholders</i> (recursos culturais e de valores). - Contratação de novos profissionais (recursos de conhecimentos, habilidade e experiências e recursos financeiros). - Investimento em treinamentos (recursos de conhecimentos, habilidade e experiências e recursos financeiros). - Desenvolvimento de lideranças (recursos de conhecimentos, habilidade e experiências e recursos financeiros). - Desenvolvimento da cultura de inovação (recursos culturais e de valores). - Criação de áreas físicas de cocriação (recursos tangíveis). - Criação do propósito da marca (recursos de redes de relacionamento). |

FONTE: Elaborado pela autora (2021).

Ao analisar a evolução das atividades ao longo do tempo, percebe-se que, desde sua origem, a empresa realizou uma série de ações iniciais de monitoramento de mercado, como por exemplo, o reconhecimento de demanda, aproximação de clientes por meio de palestras e busca de informações de potenciais clientes. Também é possível evidenciar atividades incipientes de apreensão de oportunidades, tais como, tomadas de decisões relacionadas à abertura de uma empresa de treinamento de informática, ofertas de consultoria e serviços de TI, bem

como, à expansão regional e nacional. Por sua vez, foram identificadas as primeiras atividades de reconfiguração de recursos, como a ampliação da oferta de serviços, contratação de novos profissionais e abertura de filiais. Essas ações, em conjunto, podem ser vistas como atividades iniciais de SSR.

No que diz respeito ao segundo período da história da empresa, a manutenção das ações realizadas no primeiro período e a introdução de novas ações relativas às atividades de SSR evidenciam o amadurecimento delas, que se tornaram rotineiras ao longo do tempo. Essa evolução das atividades de SSR pode ser vista como um indicativo de que as capacidades dinâmicas da empresa se tornaram mais desenvolvidas em relação ao período anterior. Dentre as ações de *sensing* que se tornaram frequentes ao longo dos anos estão a aproximação de clientes e visitas de prospecção de vendas. Quanto às ações de *seizing*, observa-se que, no segundo período a empresa vivenciou decisões acerca da expansão do negócio. Em relação ao *reconfiguring*, algumas das ações não só se tornaram rotineiras, como também sofreram aprimoramento ao longo dos anos. No primeiro período, apesar da articulação de recursos humanos e de conhecimentos, habilidades e experiências, a empresa estava apenas iniciando sua capacidade administrativa. Porém, no período subsequente é possível identificar certa evolução dessa capacidade. Esse desenvolvimento é evidenciado pelas atividades de reconfiguração de recursos ligadas à qualificação da empresa, a partir da contratação de profissionais com experiência em gestão, treinamento de funcionários e qualificação/certificação dos serviços.

Além da continuidade de diversas atividades de SSR, novas ações foram introduzidas na empresa Alfa no período 2. Dentre elas estão a busca de oportunidades em mercados no exterior, participação de eventos internacionais e monitoramento de concorrentes multinacionais. É também nesse período que a empresa realiza uma série de decisões sobre sua internacionalização e melhorias na gestão – ações organizacionais que não estão presentes no primeiro período. Por fim, é apenas no período 2 que a Alfa começa a realizar a abertura de filiais internacionais e inicia um trabalho de construção de legitimidade da marca brasileira de TI no exterior. Esses novos movimentos de reconfiguração de recursos, apesar de representarem a continuidade das atividades de expansão da empresa, também refletem o redirecionamento do foco, que passou da expansão nacional para internacional.

Percebe-se que, assim como nos períodos 1 e 2, no período 3 a empresa continuou desempenhando ações constantes de monitoramento do ambiente, que parecem ter sido aprimoradas ao longo dos anos, pois a empresa rapidamente identifica potenciais ameaças e até mesmo oportunidades em cenários de crise econômica nacional e internacional. Outra ação organizacional que se tornou rotineira está relacionada à reconfiguração de recursos para a abertura de filiais. Desde o primeiro período, a empresa demonstra interesse em se expandir, primeiro regionalmente, depois nacionalmente e, por fim, internacionalmente. Essa atividade, portanto, foi desenvolvida nos três períodos e aprimorada no decorrer do tempo, tornando-se mais criteriosa e estratégica.

No período 3, a Alfa também introduz novas ações relacionadas ao SSR, tais como, decisões referentes ao crescimento por meio de aquisições – ação que não é identificada nos períodos anteriores, em que a expansão organizacional ocorreu de modo orgânico. Uma outra ação introduzida apenas no terceiro período está relacionada às decisões e criação efetiva de um conselho administrativo para a abertura de capital. Conforme já mencionado, apesar de a empresa ter descontinuado sua decisão de entrar na bolsa de valores, o conselho administrativo é mantido até hoje.

No período 4 observa-se que, a empresa também mantém diversas ações de SSR realizadas nos períodos anteriores, indicando que essas ações se tornaram rotineiras ao longo do tempo e que suas capacidades dinâmicas se encontram mais desenvolvidas. Dentre as ações organizacionais que se tornaram frequentes destaca-se a de monitoramento das tendências tecnológicas e de mercado, a qual é identificada ao longo de toda a trajetória da empresa e que no quarto período parece estar mais robusta. Outra ação organizacional que se tornou rotineira está relacionada à reconfiguração de recursos para a expansão. Assim como no período anterior, a empresa mantém atividades organizacionais relacionadas à ampliação da atuação internacional e oferta de serviços por meio de aquisições, que neste período são especificamente direcionadas às empresas de inovação e tecnologias digitais, como parte do processo de sua transformação digital.

Por outro lado, a empresa também introduziu novas ações relacionadas às atividades de SSR. A partir do quarto período, a multinacional de TI passa a realizar o constante questionamento do modelo de negócios, uma atividade que não foi identificada nos períodos anteriores. Uma possível explicação para essa atividade

são as rápidas mudanças tecnológicas e de mercado ocorridas nos últimos anos. Conforme relatado pelos entrevistados, o surgimento das empresas de plataforma se tornou uma ameaça aos modelos de negócios estabelecidos. Assim, inserir uma atividade de contínua revisão do modelo de negócios poderia ser um meio da empresa manter-se atualizada. Outra ação introduzida no período 4 foi o estudo da cultura de empresa inovadoras. Apesar da organização ter realizado mudanças na sua cultura em períodos anteriores, constatou-se que, apenas no período atual, a Alfa estabeleceu a prática de aprender a cultura de outras organizações para implementar na própria empresa.

Os resultados obtidos com a análise dos períodos da trajetória histórica da organização demonstram que, a partir do aprimoramento e desenvolvimento de novos recursos e capacidades, a Alfa passou por um processo de renovação de recursos, competências e capacidades, buscando atender às condições de competição impostas pelo mercado (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). As evidências desta constante renovação estratégica indicam que a empresa desenvolveu capacidades dinâmicas (WANG; AHMED, 2007).

Assim, a partir dos achados da pesquisa empírica foi possível evidenciar os três estágios do ciclo de vida das capacidades, conforme tratam Helfat e Peteraf (2003): criação, desenvolvimento e maturidade. O período 1 pode ser visto como o estágio de criação das capacidades dinâmicas, pois, envolveu uma estrutura organizacional pequena, inicialmente composta apenas pelo fundador que, a partir de suas experiências anteriores como professor em treinamentos de informática, fundou a empresa Alfa. Destaca-se, ainda nesta fase, o papel das habilidades individuais do fundador, que ao longo das narrativas destacou-se pelo seu caráter empreendedor. Isso porque antes mesmo de criar a empresa, já realizava ações iniciais relacionadas às atividades de SSR, como, por exemplo, o monitoramento do mercado e identificação de demandas latentes (TEECE, 2009). Além disso, ao perceber a oportunidade de empreender, tomou uma série de decisões relacionadas à abertura do negócio e reconfigurou recursos – seu próprio conhecimento e habilidades – para abrir a empresa. Portanto, entende-se que o caráter empreendedor do fundador da Alfa pode ter contribuído para o surgimento das atividades iniciais de SSR e desenvolvimento das capacidades dinâmicas ao longo do tempo. Esse resultado confirma o argumento da literatura de que o desenvolvimento de capacidades dinâmicas está intimamente atrelado às ações de

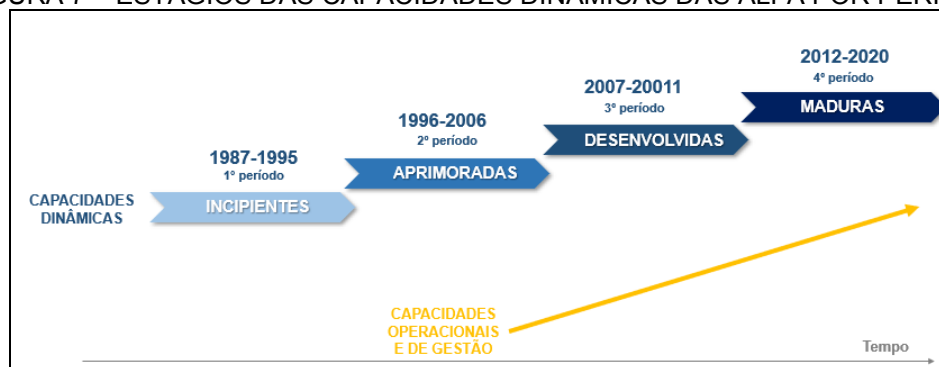
gestores empreendedores na descoberta e exploração de oportunidades (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSON, 2006; TEECE, 2007; 2009).

Os períodos 2 e 3, por sua vez, podem ser considerados estágios de desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Isso porque, embora tenha ocorrido a introdução de novas ações relacionadas às atividades de SSR ao longo do tempo, constatou-se que algumas das ações organizacionais identificadas se tornaram mais frequentes e foram se aprimorando, como no caso das ações de monitoramento do ambiente mencionadas anteriormente. Desse modo, ao analisar os períodos 2 e 3 foi possível identificar um processo de melhoria das ações relativas às atividades de SSR, possivelmente resultante da constante reprodução das ações e do acúmulo de experiência organizacional (HELFAT; PETERAF, 2003). Ao ser capaz de lembrar e reproduzir fielmente suas rotinas, a organização propicia o desenvolvimento das capacidades dinâmicas (CORAIOLA; SUDDABY; FOSTER, 2017).

O período 4 pode ser considerado o estágio de maturidade das capacidades dinâmicas, pois, é a fase em que as atividades de SSR demonstram-se mais maduras e robustas. Observou-se que, neste período, algumas das ações organizacionais que já vinham sendo desenvolvidas em períodos anteriores, tais como, as de identificação de tendências tecnológicas e de mercado e as de reconfiguração de recursos para expansão, se tornaram rotineiras.

Esses achados demonstram que no estágio de maturidade, as ações relativas às capacidades dinâmicas tendem a se estabilizar e se tornar rotinas até que novas mudanças do ambiente exijam renovação estratégica (HELFAT; PETERAF, 2003). A figura 7 ilustra os estágios das capacidades dinâmicas da empresa Alfa identificados a partir da análise das atividades de SSR desenvolvidas ao longo dos quatro períodos.

FIGURA 7 – ESTÁGIOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS DAS ALFA POR PERÍODO



FONTE: Elaborada pela autora (2021).

Por fim, cabe destacar que, apesar da literatura apresentar uma discussão acerca de uma hierarquia de capacidades organizacionais (WINTER, 2003; ZAHRA; SAPIENZA, DAVISON, 2006; WANG; AHMED, 2007), onde as capacidades dinâmicas estão no mais alto nível, no caso da empresa Alfa, as capacidades dinâmicas parecem ter sido desenvolvidas antes mesmo das capacidades operacionais e de gestão. Uma possível explicação para isso é a forte influência das características empreendedoras do fundador da Alfa sobre o monitoramento, interpretação e ação sobre os eventos (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006), destacando o papel da ação criativa dos gestores nesse processo (MACLEAN, MACINTOSH E SEIDL, 2015).

Na próxima seção esses achados são analisados a partir da perspectiva histórica, buscando-se compreender como diferentes abordagens de história estão presentes nas atividades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* realizadas pelos gestores da empresa Alfa durante o evento da transformação digital.

5.2.2 Consciência histórica e capacidades dinâmicas no evento da transformação digital

A decisão de realizar a transformação digital na empresa Alfa se deu a partir de mudanças advindas do ambiente competitivo, em especial dos avanços tecnológicos e novas tendências de mercado. Dentre estas mudanças estão o crescimento de investimentos na transformação digital, com os setores de TI e inovação ganhando maior relevância estratégica; a ascensão de modelos de negócios baseados em plataforma; e o crescimento de mercados de tecnologias digitais emergentes como a Internet das Coisas, *Big Data* e Inteligência Artificial.

Contudo, além de pressões externas à firma, pressões internas também contribuíram para a decisão, como o desejo de crescimento, as oportunidades de negócio identificadas e a constatação da ameaça à sobrevivência da organização. Em ambientes altamente dinâmicos como o do setor de TIC, as rápidas mudanças tecnológicas e de mercado requerem das empresas respostas estratégicas no sentido de se reconfigurar para atender a essas mudanças ambientais (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

O movimento de mercado em direção à adoção das tecnologias digitais, consistiu na mudança ambiental que conduziu à decisão da Alfa de realizar a

transformação digital. A princípio, esta mudança foi interpretada com receio pela empresa que já tinha passado por várias experiências de mudanças econômicas, tecnológicas e de mercado no decorrer da sua trajetória histórica e observado a extinção de diversas empresas de TI ao longo dessas mudanças. Posteriormente, ao perceber oportunidades de negócios com a transformação digital, a organização converteu aquilo que, inicialmente, era uma ameaça, em oportunidade. Isso demonstra que as capacidades dinâmicas também são fundamentadas pelas percepções e motivações dos gestores (AMBROSINI; BOWMAN, 2009).

A seguir, realiza-se a análise de cada uma das atividades realizadas no evento da transformação digital, traçando um paralelo entre as diferentes percepções de história discutidas por Suddaby et al. (2019) e os achados no campo empírico.

5.2.2.1 História objetiva na identificação da transformação digital

Para orientar a reflexão sobre a história objetiva na atividade de identificação da transformação digital, retomam-se as proposições de Suddaby et al. (2019) referentes à história objetiva:

- Proposição 1: “O raciocínio histórico objetivo aprimora a capacidade gerencial para identificar oportunidades criadas por mudanças latentes na tecnologia” (p. 7).
- Proposição 1A: “O raciocínio histórico diacrônico aprimora a capacidade gerencial para perceber laços oportunos criados pelas mudanças latentes na tecnologia” (p. 7).
- Proposição 1B: “O raciocínio histórico sincrônico aprimora a capacidade gerencial para captar as oportunidades criadas pela difusão da tecnologia entre produtos e mercados” (p. 9).

Conforme discutido anteriormente, a identificação da transformação digital envolveu uma série de ações organizacionais de monitoramento das tendências de mercado, participação de eventos sobre tecnologia, identificação das necessidades dos clientes e constante questionamento do modelo de negócio. Estas ações de nível organizacional estão fundamentadas em atividades de nível individual, mais especificamente, nas capacidades gerenciais cognitivas de percepção e atenção

(HELFAT; PETERAF, 2014), bem como, de interpretação de informações (ADNER; HELFAT, 2003; AMBROSINI; BOWMAN, 2009).

A partir da análise das narrativas, verificou-se que a identificação da transformação digital envolveu habilidades cognitivas dos gestores de compreensão e antecipação de mudanças tecnológicas, conforme é discutido por Suddaby et al. (2019). Isso porque, a partir da análise de dados históricos objetivos como os apresentados em eventos e relatórios do mercado de tecnologia, bem como, os provenientes de experiências e eventos passados, os gestores previram que a mudança tecnológica provocada pelo avanço das tecnologias digitais se tornaria uma tendência de mercado que afetaria não apenas a Alfa, mas também muitos de seus principais clientes. Essa constatação reflete a habilidade cognitiva dos gestores de pensar de forma contextualizada, enxergando as possíveis implicações e potencialidades de novas tecnologias (SUDDABY et al., 2019).

Cabe ressaltar que no período 4, a empresa já possuía uma trajetória histórica de quase trinta anos permeada, como foi discutido, por mudanças ambientais nos âmbitos político-econômico, tecnológico e de mercado que exigiram contínua renovação estratégica da organização. Como foi discutido por Barney (1995), conforme a organização evolui, ela retém recursos e capacidades que são únicos, como reflexo da sua trajetória particular ao longo da história. Desse modo, a história organizacional da Alfa ao longo do tempo se configurou em um recurso simbólico valioso, raro e difícil de imitar, usado estrategicamente pela empresa (BARNEY, 1995).

Verificou-se que, na atividade de identificação da transformação digital, as experiências e eventos passados da história organizacional foram mobilizados pelos gestores no presente para prever que as tecnologias digitais se tornariam uma tendência, assim como ocorreu com outras mudanças tecnológicas em outros períodos da história. Assim, ao construir sentido para o passado da organização (WADHWANI et al., 2018), os gestores assumiram uma perspectiva de história como uma linha do tempo (passado, presente, futuro), o que pode indicar uma percepção de história como um fenômeno objetivo (SUDDABY, et al., 2019).

Suddaby et al. (2019) discutiram que na atividade de identificação de oportunidades, os gestores utilizam uma estrutura de memória mais longa, por meio de um raciocínio histórico diacrônico; e segundo uma estrutura de memória mais difusa, por meio de um raciocínio histórico sincrônico.

A análise de dados mostrou que os gestores da Alfa, ao monitorar as tendências de mercado, realizaram uma atividade cognitiva de compreensão das mudanças tecnológicas ao longo do tempo, o que os possibilitou identificar a transformação digital como uma possível ameaça à sobrevivência da organização. Tal modo de cognição pode ser visto como um raciocínio diacrônico. Posteriormente, ao compreender que a difusão das tecnologias digitais em diversos mercados poderia ser convertida em oportunidades de negócios, a partir da oferta de soluções digitais, os gestores demonstraram empregar um raciocínio sincrônico (SUDDABY et al., 2019).

Assim, a partir da análise dos dados narrados sobre a identificação da transformação digital, percebeu-se que os atores envolvidos na atividade adotaram uma abordagem de história objetiva. A análise de dados históricos objetivos oriundos das diversas experiências anteriores com mudanças econômicas, tecnológicas e mercadológicas pode ser visto como um elemento de sustentação da habilidade dos gestores para identificar pontos de inflexão de mercado em direção à transformação digital (TEECE, 2007; WILDEN; DEVINEEY; DOWLING, 2016).

Ao refletirem sobre dados históricos objetivos e compreenderem que a transformação digital se tornaria uma tendência tecnológica nas organizações, os gestores da Alfa demonstraram possuir habilidades cognitivas de interpretação da história objetiva, conforme discutido por Suddaby et al. (2019). O quadro 15 apresenta uma síntese dos microfundamentos históricos observados.

QUADRO 15 – SÍNTESE DOS MICROFUNDAMENTOS HISTÓRICOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO EVENTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL (*SENSING*)

| Microfundamento | Sensing | Identificação da transformação digital |
|-----------------------------------|---|--|
| Abordagem de história | Objetiva | |
| Competência histórica | Empírica Habilidade para usar dados micro-históricos objetivos para: - Mapear a evolução histórica dos mercados & tecnologias - Rastrear o fio invisível da gramática da tecnologia | Habilidade para usar dados micro-históricos objetivos para: - Prever que a mudança tecnológica provocada pelo avanço das tecnologias digitais se tornaria uma tendência de mercado - Compreender as mudanças tecnológicas ao longo do tempo e identificar a transformação digital como uma possível ameaça |
| Competência organizacional | Memória organizacional | |
| Orientação temporal | Passado | - Compreender que a difusão das tecnologias digitais em diversos mercados poderia ser convertida em oportunidades de negócios |

FONTE: Elaborado pela autora a partir de Suddaby et al. (2019, p. 5).

Portanto, a proposição 1, 1A e 1B foram observadas. Ao realizar uma atividade de reflexão em torno de dados históricos objetivos oriundos das experiências e eventos passados, bem como, dados apresentados em eventos e relatórios do mercado de tecnologia, os gestores adotaram um raciocínio histórico objetivo. A análise de dados evidenciou que esse pensamento de história objetiva pode ter sustentado a capacidade gerencial para identificar a mudança provocada pelo avanço das tecnologias digitais. A compreensão das mudanças tecnológicas ao longo do tempo e da difusão das tecnologias digitais nos mercados evidenciou que os raciocínios históricos sincrônico e diacrônico podem ter aprimorado a capacidade dos gestores envolvidos na atividade de identificação da transformação digital (SUDDABY et al., 2019).

5.2.2.2 História retórica na apreensão da transformação digital

Para orientar a reflexão sobre a história retórica na atividade de apreensão da transformação digital, retomam-se as proposições de Suddaby et al. (2019) a respeito da histórica retórica:

- Proposição 2: “A história retórica aprimora as habilidades dos gestores para apreender oportunidades por meio do uso de histórias do passado para mobilizar os recursos necessários para motivar a mudança” (p. 10).
- Proposição 2A: “A história retórica facilita a habilidade da organização para se adaptar por meio da estruturação da percepção de mudança como continuidade” (p. 11).
- Proposição 2B: “A história retórica facilita a habilidade da organização para se adaptar por meio da estruturação da percepção de continuidade como mudança” (p. 13).
- Proposição 2C: “A história retórica facilita a habilidade da organização para se adaptar por meio da gestão do esquecimento coletivo” (p. 14).

A apreensão da transformação digital envolveu um conjunto de ações organizacionais, em sua maioria, de decisões relacionadas à acomodação da mudança. Dentre estas ações estão a decisão de primeiro implementar a transformação digital na própria empresa e depois nos clientes; decisões relacionadas à aquisição de empresas; estudo da cultura de empresas inovadoras; decisões relacionadas à mudança de cultura; apresentação de cases de sucesso; e

decisão de dividir as ofertas em soluções digitais, mais voltadas para a inovação e soluções mais tradicionais, porém, digitalizadas.

A análise das narrativas relevou que o processo de mudanças organizacionais decorrente da transformação digital exigiu dos gestores uma atividade de convencimento dos funcionários sobre a necessidade de tais mudanças (TEECE, 2007). Dentre as mudanças narradas, destacou-se a da transformação da cultura da empresa. Observou-se que, para gerar a mudança em direção a uma cultura mais inovadora, a organização se apoiou em dois níveis de história: o organizacional e o de mercado. Uma das práticas de apreensão da transformação digital observadas foi a de disseminar os “casos de sucesso” de inovação da própria companhia como forma de gerar aprovação e engajamento dos funcionários. Uma outra prática, realizada principalmente pelo fundador e CEO global da companhia, a partir do seu lugar e voz, foi a de fundamentar seu argumento na história de inovação de outras companhias bem sucedidas. A partir disso, as diversas lideranças disseminaram essas histórias ao longo da empresa como “casos de sucesso”. Esse uso da história como narrativa para persuadir uma audiência indica que os gestores assumiram uma abordagem de história como retórica para realizar a atividade de apreensão de oportunidade (SUDDABY et al., 2019).

Conforme Suddaby et al. (2019) propuseram, três são as estratégias de história retórica para superação da resistência à mudança para apreensão das oportunidades. No caso da Alfa foi possível verificar a existência de duas delas. A primeira envolve a habilidade dos gestores para estruturar a mudança de forma com que seja percebida como continuidade. Verificou-se que uma das ações realizadas pelos gestores da Alfa foi a de convencer os opositores à mudança, isto é, aqueles funcionários que resistiam à nova cultura e valores da transformação digital, de que a mudança representava, na verdade, uma continuidade dos valores e crenças que a companhia já praticava e que estava alinhada com a identidade organizacional.

A segunda estratégia discutida por Suddaby et al. (2019) envolve a reinterpretação do passado para facilitar o convencimento de possíveis opositores sobre a necessidade da mudança. No caso da Alfa foi possível identificar a prática de conferências onde funcionários mais antigos, que também podem ser vistos como promotores da mudança, reconstroem juntos a história organizacional por meio de relatos de suas experiências. Verificou-se que estes funcionários habilmente impõem significados ao passado da organização ao passo que

disseminam os valores e a cultura organizacional por meio da história narrativa. Tal atividade destaca não apenas o uso de história como mecanismo de superação de resistência à mudança, mas também a natureza social e cognitiva da história (SUDDABY et al., 2019).

A terceira estratégia proposta por Suddaby et al. (2019) refere-se ao uso de história retórica para reparar as contradições entre promotores e opositores da mudança, muitas vezes por meio de uma atividade de esquecimento organizacional deliberado (CORAIOLA; DERRY, 2019). Entretanto a realidade se mostrou diferente no caso da Alfa, pois, não se constatou esforço organizacional em promover o esquecimento de determinados eventos da sua história. Em vez disso, observou-se que os gestores reinterpretem retoricamente o passado buscando lembrar não apenas os acertos da empresa, mas também seus erros, como forma de lembrar como eles foram superados.

Desse modo, a partir da análise dos dados narrados sobre a atividade de apreensão da transformação digital, percebeu-se que os gestores, em determinados momentos, adotaram uma abordagem de história retórica. Ao usarem a história como narrativa para promover às mudanças organizacionais necessárias para a apreensão da oportunidade, os gestores da Alfa demonstraram habilidades cognitivas para construir interpretações retóricas do passado, conforme discutido por Suddaby et al. (2019). O quadro 16 apresenta uma síntese dos microfundamentos históricos observados.

QUADRO 16 – SÍNTESE DOS MICROFUNDAMENTOS HISTÓRICOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO EVENTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL (*SEIZING*)

| Microfundamento | <i>Seizing</i> | Apreensão da transformação digital |
|-----------------------------------|---|---|
| Abordagem de história | Interpretativa | |
| Competência histórica | Retórica Habilidade para usar história narrativa para: - Mobilizar comprometimento de stakeholders internos e externos com um passado compartilhado e a identificação com uma comunidade memnônica comum | Habilidade para usar a história narrativa para: - Convencer funcionários sobre a necessidade da mudança para uma cultura de inovação - Estruturar a mudança de forma com que fosse percebida como continuidade - Reinterpretar o passado para facilitar o convencimento de possíveis opositores sobre a necessidade da mudança. - Reinterpretar o passado para lembrar como os erros foram superados. |
| Competência organizacional | História retórica | |
| Orientação temporal | Presente | |

FONTE: Elaborado pela autora a partir de Suddaby et al. (2019, p. 5).

Portanto, as proposições 2, 2A e 2B foram também constatadas. Ao disseminar narrativas em formas de “casos de sucesso” de inovação como mecanismo para promover a aprovação e engajamento dos funcionários em torno do desenvolvimento de uma cultura inovadora, os gestores assumiram uma visão de história retórica. Evidencia-se que essa abordagem de pensamento histórico pode ter sustentado as habilidades gerenciais para apreensão da transformação digital. Além disso, ao ser usada para convencer funcionários de que a mudança de cultura representava uma extensão dos valores organizacionais existentes, a história retórica mostrou ser capaz de facilitar a estruturação da percepção de mudança como continuidade.

Por fim, a reconstrução da história organizacional por meio de relatos de experiências passadas, em que são destacados valores e características organizacionais, evidencia que a história retórica pode facilitar a adaptação à mudança a partir da construção de uma percepção de continuidade como mudança (SUDDABY et al., 2019). Todavia, a proposição 2C não foi observada, pois, não houveram evidências sobre a relação entre a história retórica e a gestão do esquecimento coletivo. Com efeito, a análise das narrativas produzidas pelos atores organizacionais revelou que a Alfa busca lembrar não apenas os eventos passados positivos, mas também os negativos, em vez de estimular o esquecimento coletivo.

5.2.2.3 História imaginativa na reconfiguração de recursos para a transformação digital

Para orientar a reflexão sobre a história imaginativa na atividade de reconfiguração de recursos para a transformação digital, retomam-se as proposições de Suddaby et al. (2019) acerca da história imaginativa:

- Proposição 3: “A história imaginativa aprimora a capacidade de reconfigurar mercados ao envolver-se no pensamento no futuro perfeito” (p. 16).
- Proposição 3A: “A história imaginativa aprimora a capacidade dos principais tomadores de decisão de adquirir um entendimento no futuro perfeito da gramática da tecnologia” (p. 17).
- Proposição 3B: “A história imaginativa aprimora a capacidade dos principais tomadores de decisão para adquirir um entendimento no futuro perfeito das implicações das tecnologias disruptivas e modelos de negócios” (p. 18).

- Proposição 3C: “A história imaginativa aprimora a capacidade dos principais decisores para adquirir e articular um imaginário sócio-tecnológico coerente e convincente” (p. 19).

A reconfiguração de recursos para a transformação digital envolveu ações organizacionais que podem ser divididas em diferentes níveis de análise, conforme discutido por Suddaby et al. (2019): (1) produto/serviço, como a expansão das ofertas de soluções digitais; e (2) organizacional, tais como aquisição de empresas inovadoras, criação da divisão de soluções digitais, investimento em RH, contratação de novos profissionais, investimento em treinamentos, promoção do comprometimento dos *stakeholders*, desenvolvimento de lideranças, desenvolvimento da cultura de inovação e criação de áreas de cocriação e do propósito de marca. Entretanto, não foram identificadas atividades de reconfiguração em nível de mercado.

A respeito da reconfiguração no nível de produto/serviço, ao realizar a expansão das ofertas de soluções digitais, a empresa adotou ao menos duas abordagens: uma delas foi a de adquirir *startups* ou pequenas empresas de alta tecnologia e inovação; a outra foi a de realizar inovações incrementais em serviços “tradicionais” do seu portfólio, passando a vendê-los como serviços digitais. Essa constatação demonstra que os gestores da Alfa podem ter desenvolvido habilidades para usar o conhecimento do passado (tecnologias “tradicionais”) para inovar serviços já existentes, por meio da história imaginativa (SUDDABY et al., 2019).

Em nível organizacional, a reconfiguração estratégica da Alfa envolveu a co-especialização de ativos, a partir do alinhamento entre a estratégia, estrutura e processos (TEECE, 2007). Verificou-se que a empresa estabeleceu a transformação digital como uma estratégia global que foi primeiramente implementada na matriz brasileira e depois disseminada ao longo das filiais ao redor do mundo.

A partir desse posicionamento estratégico, a estrutura organizacional precisou ser alinhada. Isso foi possível mediante mudanças estruturais como a criação da divisão de solução digitais e das áreas de cocriação. Como forma de alinhar os processos à nova estratégia e estrutura, foram realizados investimentos em RH para o desenvolvimento de competências necessárias à transformação digital, bem como, contratação de novos profissionais e desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação, favorável à renovação estratégica (TEECE, 2018),

Ao analisar a atividade de *reconfiguring* durante o evento crítico, foi possível identificar que os gestores da Alfa adotaram uma abordagem de história imaginativa. Isso porque antes mesmo de reconfigurar recursos para desenvolver uma cultura de inovação (evento futuro), a Alfa já vinha realizando aquisições de empresas inovadoras e de tecnologia digital (evento passado). Observou-se que, no tempo presente, essas aquisições serviam para criar um imaginário de que a inovação já fazia parte da cultura da empresa (FUGLSANG; MATTSSON, 2011), como forma de moldar a percepção de futuro dos funcionários e clientes (GIOIA; CORLEY; FABBRI, 2002) e criar sentido para uma mudança que ainda iria acontecer (*sensemaking* prospectivo) (WEICK, 2006).

Entretanto, apesar das evidências de que a empresa usou o passado para legitimar um futuro imaginado e mobilizar a ação coletiva em direção à mudança de cultura (SUDDABY et al., 2019), verificou-se que esse uso não ocorreu sempre da mesma forma. Há momentos em que o passado implicou em algo positivo e foi diretamente conectado ao presente e futuro da empresa. Em outros momentos, todavia, o passado assumiu uma conotação negativa, com a qual a empresa buscou se desvincular visando um futuro diferente e melhor. Essa constatação demonstra que, ao se basear na história para criar um futuro imaginado, as organizações podem vir a assumir diferentes posições em relação ao passado. O quadro 17 apresenta uma síntese dos microfundamentos históricos observados.

QUADRO 17 - SÍNTESE DOS MICROFUNDAMENTOS HISTÓRICOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NO EVENTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL (*RECONFIGURING*)

| Microfundamento | <i>Reconfiguring</i> | Reconfiguração de recursos para a transformação digital |
|-----------------------------------|---|---|
| Abordagem de história | Imaginativa | |
| Competência histórica | <p>Pensamento no futuro perfeito</p> <p>Habilidade para usar a história imaginária para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administrar percepções de mudança e continuidade, e - Criar uma visão de um futuro utópico compartilhado | <p>Habilidades para usar a história imaginária para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Usar o conhecimento do passado (tecnologias “tradicionais”) para inovar serviços já existentes e vendê-los como serviços digitais. - Administrar a percepção de mudança para uma cultura inovadora. |
| Competência organizacional | História prospectiva | |
| Orientação temporal | Futuro | |

FONTE: Elaborado pela autora a partir de Suddaby et al. (2019, p. 5).

Em suma, a análise da atividade de reconfiguração de recursos para a transformação digital revelou que os gestores da Alfa adotaram uma abordagem de história imaginativa, demonstrando habilidades cognitivas para moldar a percepção de futuro de *stakeholders* em torno das mudanças organizacionais decorrentes da renovação estratégica, conforme discutido por Suddaby et al. (2019).

Portanto, as proposições 3, 3A, 3B e 3C foram parcialmente constatadas. A mobilização do conhecimento sobre o passado no presente em direção ao futuro por meio da inovação evidencia que os gestores são capazes de se envolver com o pensamento no futuro perfeito, o que pode ter sustentado a capacidade gerencial para promover a reconfiguração em nível de produto/serviço e em nível organizacional. Todavia, não foi constatada a reconfiguração em nível de mercado, conforme apontaram Suddaby et al. (2019).

A adoção da abordagem de história imaginativa, a partir da estruturação da percepção de futuro dos *stakeholders* em relação à cultura evidencia que a história imaginativa pode ter sustentado a capacidade gerencial para entender no futuro perfeito a gramática da tecnologia (SUDDABY et al., 2019). Contudo, não foi possível constatar a relação da história imaginativa com a capacidade gerencial para entender no futuro perfeito as implicações disruptivas das tecnologias e modelos de negócios, haja vista não ter ocorrido reconfiguração em nível de mercado.

Assim, a partir do estudo de caso da Alfa, evidenciou-se que a existência de uma consciência histórica, refletida na habilidade gerencial para compreender a história de forma objetiva, retórica e imaginativa, figura como um elemento antecedente das atividades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* (SSR), fundamentando o processo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas e ajudando a explicar a renovação de recursos e competências.

A história, na perspectiva discutida neste trabalho, assumiu um caráter sociocognitivo, uma vez que representou o processo pelo qual os diversos atores organizacionais envolvidos nas atividades de SSR (re)constróem e (re)interpretam o passado (CORAIOLA; SUDDABY; FOSTER, 2017). O quadro 18 sumariza os achados e análise apresentando evidências empíricas que ilustram as diferentes abordagens históricas assumidas em cada atividade de SSR no evento da transformação digital.

A partir desses aspectos, a história, especificamente, a consciência histórica pode ser considerada como um microfundamento cognitivo das capacidades

dinâmicas (SUDDABY et al., 2019). Conforme analisado, a visão de história assumida pelos gestores está conectada com a forma como eles agem no sentido de identificar oportunidades, construir narrativas a partir da interpretação da oportunidade e criar novos futuros para mobilizar a ação coletiva em direção à reconfiguração de recursos.

QUADRO 18 – EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DE DIFERENTES ABORDAGENS DE HISTÓRIA PRESENTES NAS ATIVIDADES DE *SENSING*, *SEIZING* E *RECONFIGURING*

| Microfundamento | <i>Sensing</i> | <i>Seizing</i> | <i>Reconfiguring</i> |
|-----------------------------|--|--|---|
| Abordagem de história | Objetiva | Interpretativa | Imaginativa |
| Evidências empíricas | <p>“Então, lá em 2012, analisando o mercado, analisando as novas ondas que começaram a surgir de novas tecnologias, elas caminhavam para as tecnologias digitais, nós víamos assim, essa transformação vai ganhar forma, essa onda vai crescer [...]” (E7).</p> <p>“Na prática, obviamente, vem da experiência de ter sofrido várias transformações em que a gente percebe que se a gente não se mexer a gente morre, né. [...] Ao longo desses trinta anos, muitas empresas de TI foram morrendo ao longo dessas mudanças [...]” (E1).</p> <p>“A transformação digital é uma coisa que todos os grandes bancos, as grandes empresas, tudo que a gente está vendo no mercado com o advento dessas plataformas que foram criadas, que estão sendo criadas baseadas em redes sociais, baseadas em experiência do usuário, em Customer Experience, tudo isso está mudando muito rápido a nossa forma de fazer negócios” (E2).</p> | <p>“[Estamos] deixando de ser uma empresa prestadora de serviço de TI para ser uma integradora de soluções inovadoras do mundo digital” (E1).</p> <p>“Se você pegar uma empresa como a 3M, a empresa é uma máquina de fazer novos produtos, de criar uma inovação e usar em diferentes indústrias. Como é que uma empresa centenária consegue? Não tem mais o fundador pra puxar, não tem mais nada, já são décadas, gerações e gerações. Isso é um case maravilhoso” (E1).</p> <p>“Nas primeiras aquisições logo nós colocamos para dentro empresas bastante inovadoras, que já estavam no contexto da transformação digital [...]. A gente foi injetando inovação através dessas empresas que viemos adquirindo” (E7).</p> | <p>“Eu particularmente tentava colocar que as mudanças sempre existiram. Você tem que aprender o tempo todo, dar consciência que hoje vamos viver até 90 anos. Antigamente as pessoas com 50 anos já estavam velhas, agora estão na metade da vida. Então, temos que começar a mostrar e influenciar as pessoas, por isso tem que fazer o mix” (E8).</p> <p>“Se empenha[ndo] em trazer suas equipes para dentro desse mundo novo” (E7).</p> <p>“Ao completar 30 anos da empresa que desenhei em meados dos anos 80, me deparei com o fato de que, embora essa jornada até aqui tenha sido gratificante, o cenário futuro é ainda mais inspirador” (M_74).</p> |

FONTE: Elaborado pela autora (2021).

Essa habilidade gerencial de simultaneamente considerar diferentes perspectivas de história na realização das atividades de SSR, indicam que a história

pode ser vista como um elemento de sustentação do desenvolvimento das capacidades dinâmicas (SUDDABY et al., 2019).

A partir do exposto, na próxima seção apresenta-se algumas contribuições da pesquisa.

5.2.3 Contribuições do estudo teórico-empírico

Em face dos resultados desta dissertação, entende-se que uma das suas contribuições é apresentar um outro olhar a respeito do entendimento de história: se por um lado, a literatura convencional de capacidades dinâmicas o apresenta como um fenômeno essencialmente objetivo e imutável, no contexto da presente pesquisa passa-se a reconhecê-lo como um fenômeno fundado na construção social e cognição humana, que é socialmente (re)construído e (re)interpretado pelos atores organizacionais (CORAIOLA; SUDDABY; FOSTER, 2017). Ao destacar a agência humana sobre a história, o estudo avança no entendimento de como esta pode se tornar um recurso simbólico valioso, raro e difícil de imitar usado pelas organizações para atingir seus objetivos estratégicos.

Essa pesquisa também avança no entendimento da associação entre as capacidades dinâmicas e a história ao analisar o fenômeno de reconfiguração estratégica através da lente da virada histórica. Conforme mencionado anteriormente, esta temática ainda é pouco explorada tanto no âmbito nacional quanto no internacional. Ao estabelecer um vínculo entre as capacidades dinâmicas e a história, esse trabalho contribui para o entendimento de como essas capacidades se desenvolvem ao longo do tempo e são fundamentadas em diferentes percepções do passado.

Este estudo promove o debate sobre consciência histórica nos estudos de estratégia e análise organizacional. A respeito disso, destaca-se o caráter ambíguo da consciência histórica. Embora a literatura apresente que para cada atividade de SSR os gestores assumem uma das três formas de pensamento histórico (objetivo, retórico e imaginativo) (SUDDABY et al., 2019), a investigação empírica da consciência histórica demonstrou ser uma tarefa complexa. Isso porque, ao analisar os achados do campo, notou-se que no cotidiano organizacional as diferentes percepções de história dos gestores podem parecer ambíguas, pois, nem sempre se

apresentam de forma explícita e clara, inclusive, podem ser facilmente confundidas com as noções de aprendizado e memória.

A análise do caso da empresa Alfa demonstrou como diferentes perspectivas de história assumidas simultaneamente pelos atores organizacionais na realização das atividades que fundamentam as capacidades dinâmicas está conectada com a forma como eles agem para identificar as oportunidades, constroem narrativas a partir da interpretação da oportunidade e cria percepções de futuro para mobilizar a ação coletiva em direção à mudança (SUDDABY et al., 2019).

Desse modo, entende-se que a presente pesquisa contribui com evidências empíricas acerca do papel da história no desenvolvimento das capacidades dinâmicas a partir de um caso ilustrativo. Discutiu-se que o desenvolvimento de capacidades dinâmicas implica em um conjunto de relações e práticas sociais desempenhadas por meio das atividades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* (TEECE, 2007). Essas atividades, que ocorrem em nível organizacional, estão fundamentadas em capacidades gerenciais cognitivas (HELFAT; PETERAF, 2014).

Entretanto, as evidências empíricas trazidas por esta investigação indicam que ainda é necessário considerar o papel de um conjunto de habilidades gerenciais específicas de interpretação do passado no desenvolvimento das capacidades dinâmicas, conforme apontado por Suddaby et al. (2019). As diferentes abordagens de história assumidas pelos gestores (objetiva, retórica, imaginativa) constituem-se em microfundamentos históricos cognitivos das capacidades dinâmicas, conforme observado neste estudo teórico-empírico.

Tais microfundamentos históricos cognitivos funcionam como mecanismos que suportam as atividades de SSR. A habilidade para perceber a história na forma objetiva pode ser vista como um mecanismo para prever mudanças ambientais. A habilidade para perceber a história na forma retórica pode ser considerada um mecanismo para promover a mudança organizacional. Por sua vez, a habilidade para perceber a história na forma imaginativa pode ser entendida como um mecanismo para criar sentido e mobilizar a ação em direção à mudança organizacional (SUDDABY et al., 2019).

Assim, com base nas análises apresentadas, retomam-se os três pressupostos elaborados no decorrer deste trabalho:

P1 – de que a história objetiva sustenta a capacidade da organização para identificar oportunidades e ameaças. Esse pressuposto foi constatado.

A constatação de que os gestores identificaram a transformação digital, primeiramente, como uma possível ameaça e, posteriormente, como oportunidade mediante a análise de dados históricos objetivos (SUDDABY et al., 2019) evidenciou que a história objetiva pode ter sustentado a capacidade organizacional de identificação de oportunidades e ameaças.

P2 – de que a história retórica sustenta a capacidade da organização para apreender as oportunidades. Esse pressuposto foi observado.

A atividade de apreensão da transformação digital da Alfa evidenciou a prática de convencimento sobre a necessidade de mudança organizacional (TEECE, 2007). A disseminação de “casos de sucesso” por meio da construção de narrativas sobre a história de inovação de empresas bem sucedidas e da própria Alfa pode ter sustentado a capacidade de persuasão e engajamento dos funcionários rumo à uma cultura mais inovadora (SUDDABY et al., 2019).

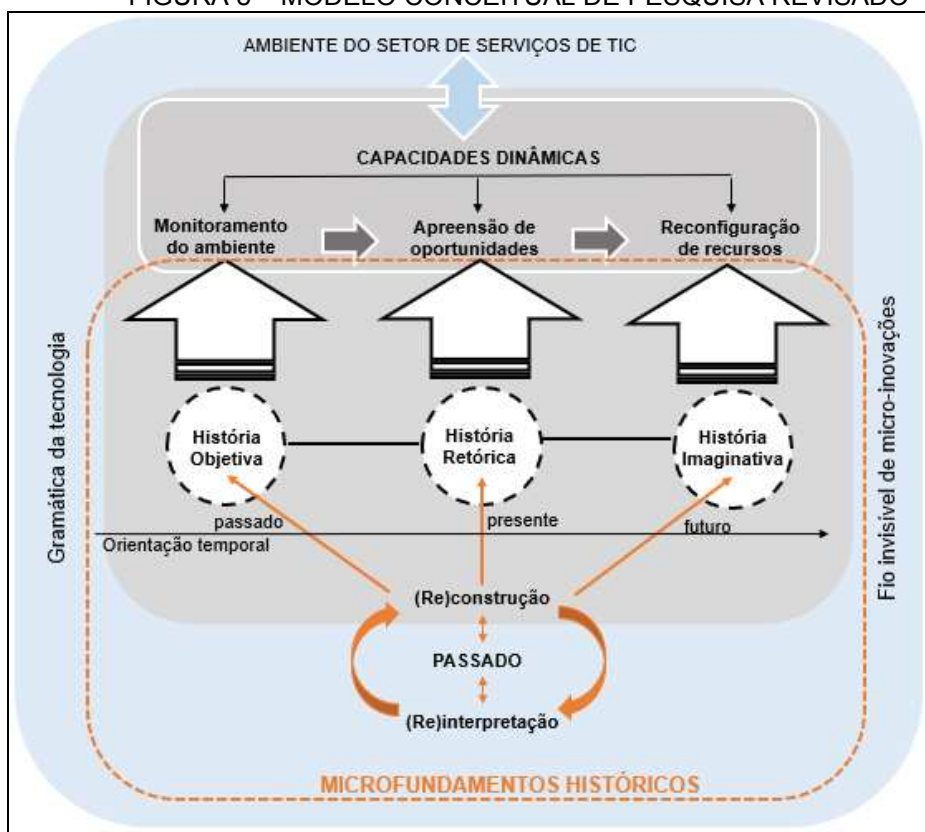
P3 – de que a história imaginativa sustenta a capacidade da organização para reconfigurar seus recursos. Esse pressuposto foi parcialmente verificado.

A organização estudada vivenciou profundas mudanças culturais para realizar a transformação digital. As habilidades cognitivas dos gestores para criar um imaginário coerente e convincente (FUGSANG; MATTISSON, 2011) sobre a cultura inovadora da empresa Alfa para moldar a percepção de futuro dos *stakeholders* (GIOIA; CORLEY; FABBRI, 2002) evidenciaram que a história imaginativa serve como um mecanismo de mobilização da ação coletiva em direção à reconfiguração de recursos (SUDDABY et al., 2019).

Entretanto, apesar dos indícios de que a a história imaginativa possa ter sustentado a capacidade gerencial de reconfiguração em nível de produto/serviço e organizacional, não houveram evidências de que a história imaginativa pode sustentar a capacidade de reconfiguração em nível de mercado, conforme observaram Suddaby et al. (2019).

Como contribuição final, a figura a seguir apresenta o modelo conceitual da pesquisa revisado a partir da análise dos dados:

FIGURA 8 – MODELO CONCEITUAL DE PESQUISA REVISADO



FONTE: Elaborado pela autora com base em Suddaby et al. (2019).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve origem no questionamento sobre “como três interpretações cognitivas de história – objetiva, retórica, e imaginativa - fundamentam as capacidades dinâmicas desenvolvidas por uma organização de serviços de TIC?” Partiu-se do pressuposto de que o conceito de história auxilia na compreensão do surgimento e desenvolvimento das capacidades dinâmicas, visto que são resultantes da história de alocação de recursos da organização e da sua capacidade de lembrar e reproduzir as rotinas organizacionais (CORAIOLA; SUDDABY; FOSTER, 2017). Procurou-se, a partir de uma perspectiva sociocognitiva de história (SUDDABY et al., 2019), investigar o processo de desenvolvimento das capacidades dinâmicas ao longo do tempo de acordo com os microfundamentos: as atividades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*. A partir da adoção de uma estratégia de pesquisa que confrontou estes pressupostos teóricos com dados empíricos, transversais com aproximação longitudinal, de um estudo de caso único em uma organização de serviços de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), procurou-se produzir generalizações analíticas. Assim, conforme objetivo geral proposto, buscou-se **analisar como três interpretações cognitivas de história – objetiva, retórica, e imaginativa - fundamentam as capacidades dinâmicas desenvolvidas por uma organização de serviços de TIC.**

Em vista do objetivo geral, foram definidos objetivos específicos. O **primeiro objetivo específico** enunciado no trabalho foi “contextualizar o setor de serviços de TIC da empresa Alfa, tendo em vista o dinamismo ambiental”. Como forma de responder a este objetivo foram descritos os principais aspectos históricos e atuais do setor brasileiro de TIC e da organização estudada. A respeito do setor, foram apresentadas as características gerais das empresas de TIC, destacando a lógica competitiva que orienta o mercado. Além disso, foram discutidos os aspectos políticos e econômicos em torno da criação e consolidação do setor de TIC no Brasil, apresentando dados referentes ao crescimento, exportação, relevância socioeconômica e investimentos. Com o recente avanço das tecnologias digitais, o investimento das empresas brasileiras nestas novas tecnologias tem crescido (BRASSCOM, 2019), gerando oportunidades no âmbito da transformação digital para empresas como a Alfa. O contexto das empresas de TIC foi escolhido como

campo de pesquisa devido ao dinamismo ambiental característico deste setor e pela relevância das capacidades dinâmicas para organizações de base tecnológica (TEECE, 2007). A escolha pela empresa Alfa se deu com base no seu histórico de renovação estratégica e recentes mudanças organizacionais relativas à transformação digital.

O **segundo objetivo específico** foi o de “descrever as ações da empresa Alfa ao longo de sua história em cada atividade que compõe as capacidades dinâmicas (*sensing*, *seizing* e *reconfiguring*)”. Para atender a esse objetivo fez-se a exposição das ações organizacionais de monitoramento do ambiente (*sensing*), apreensão de oportunidades (*seizing*) e reconfiguração de recursos (*reconfiguring*) relatadas na trajetória da organização estudada, identificando quatro períodos históricos. Observou-se que, desde o primeiro período, a empresa Alfa realizou uma série de práticas e processos que podem ser considerados atividades iniciais de SSR que nos períodos subsequentes foram se tornando rotineiras, robustas, envolvendo mais atores organizacionais e habilidades gerenciais cognitivas mais complexas. Sendo assim, foi possível evidenciar o surgimento e desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

O **terceiro objetivo específico** visou “analisar como a história objetiva sustenta a capacidade da empresa Alfa para identificar a transformação digital”. Ao responder a esse objetivo, evidenciou-se que os atores envolvidos na atividade de identificação da transformação digital (*sense*) apresentaram habilidades para usar dados históricos objetivos para compreender as mudanças tecnológicas ao longo do tempo, prever que a transformação digital se tornaria uma tendência e compreender a sua difusão ao longo dos mercados. Diante disso, foi possível analisar como a abordagem de história objetiva pode ter sustentado a capacidade da empresa Alfa em identificar a mudança tecnológica da transformação digital como oportunidade de negócio.

O **quarto objetivo específico**, por sua vez, foi o de “analisar como a história retórica sustenta a capacidade da empresa Alfa para apreender a transformação digital”. Verificou-se que, os atores envolvidos na atividade de apreensão da transformação digital (*seize*) apresentaram habilidades para construir narrativas para convencer funcionários sobre a necessidade da mudança para uma cultura de inovação. Observou-se que os gestores reinterpretaram o passado para persuadir possíveis opositores da mudança e lembrar como erros passados foram superados,

bem como, para estruturar a mudança de forma que fosse percebida como continuidade dos valores, crenças e cultura organizacional. Tais resultados auxiliaram na análise de como a abordagem de história retórica pode ter sustentado a capacidade da empresa Alfa para apreender a transformação digital e capturá-la como oportunidade de negócio.

Por fim, o **quinto objetivo** propôs “analisar como a história imaginativa sustenta a capacidade da empresa Alfa para reconfigurar seus recursos para a transformação digital”. Ao atender este objetivo foi possível observar que os gestores envolvidos na atividade de reconfiguração de recursos para a transformação digital (*reconfiguring*) apresentaram habilidades para assumir uma visão de história imaginária ao usar o conhecimento do passado para inovar serviços existentes e administrar a percepção dos *stakeholders* sobre a mudança. A partir disso, foi possível compreender como a história imaginativa pode ter sustentado a capacidade da empresa Alfa para reconfigurar seus recursos, se adequar à mudança e implementar a oportunidade de negócio capturada.

Ressalta-se que as capacidades dinâmicas surgem e se desenvolvem ao longo do tempo com base em um processo de articulação de recursos, competências e capacidades. As atividades de monitoramento do ambiente, apreensão de oportunidades e reconfiguração de recursos que compõem as capacidades dinâmicas, por sua vez, residem, ao menos em parte, nas habilidades gerenciais, empreendedoras e de liderança da administração (TEECE, 2014). Entretanto, o desenvolvimento de capacidades dinâmicas também é sustentado em microfundamentos históricos (SUDDABY et al., 2019). Conforme observado neste estudo, a habilidade cognitiva dos gestores para assumir simultaneamente diferentes abordagens de história – objetiva, retórica e imaginativa – podem figurar como um elemento que fundamenta o desenvolvimento das capacidades organizacionais para monitorar o ambiente, apreender oportunidades e reconfigurar os recursos.

Por fim, diante dos elementos teóricos e empíricos apresentados, e visando o desenvolvimento dos estudos acerca da temática de capacidades dinâmicas e a abordagem histórica, sugere-se que pesquisas futuras:

- a) analisem e avancem o modelo conceitual proposto nesta pesquisa, pois este modelo pode orientar estudos futuros que busquem compreender os microfundamentos históricos das capacidades dinâmicas;

- b) explorem, em novos casos, as razões pelas quais a história imaginativa sustenta ou não a capacidade organizacional para reconfigurar recursos em nível mercado.
- c) investiguem, por meio de diferentes metodologias e abordagens, o grau de influência da consciência histórica na realização das atividades de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*;
- d) explorem a criação e desenvolvimento de recursos baseados na história e como eles são articulados no processo de renovação estratégica;
- e) aprofundem a investigação das mesmas categorias analíticas em outros setores e organizações competindo em ambientes de menor dinamicidade;
- f) adotem outras estratégias de pesquisa como o estudo de casos múltiplos no sentido de analisar comparativamente como as organizações usam estrategicamente a história para o desenvolvimento de suas capacidades dinâmicas.

REFERÊNCIAS

- ABERNATHY, W. J.; UTTERBACK, J. M. Patterns of Industrial Innovation. **Technology Review**, v. 80, n. 7, p. 1-9, 1978.
- ABES. **Mercado Brasileiro de Software**: panorama e tendências, 2010 = Brazilian Software Market: scenario and trends, 2010 versão para o inglês: Anselmo Gentile - 1ª. ed. - São Paulo: ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software, 2010.
- ABES. **Mercado Brasileiro de Software**: panorama e tendências, 2010 = Brazilian Software Market: scenario and trends, 2011 versão para o inglês: Anselmo Gentile - 1ª. ed. - São Paulo: ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software, 2011.
- ABES. **Mercado Brasileiro de Software**: panorama e tendências, 2010 = Brazilian Software Market: scenario and trends, 2016 versão para o inglês: Anselmo Gentile - 1ª. ed. - São Paulo: ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software, 2016.
- ABES. **Mercado Brasileiro de Software**: panorama e tendências, 2010 = Brazilian Software Market: scenario and trends, 2017 versão para o inglês: Anselmo Gentile - 1ª. ed. - São Paulo: ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software, 2017.
- ABES. **Mercado Brasileiro de Software**: panorama e tendências, 2019 = Brazilian Software Market: scenario and trends, 2019 versão para o inglês: Anselmo Gentile - 1ª. ed. - São Paulo: ABES - Associação Brasileira das Empresas de Software, 2019.
- ADNER, R.; HELFAT, C. E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 1011–1025, 2003.
- AGARWAL, R.; HELFAT, C. E. Strategic Renewal of Organizations. **Organization Science**, v. 20, n. 2, p. 281-293, 2009.
- AMBROSINI, V; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, v. 11, p. 29-49, 2009.
- AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION, **Dictionary of Psychology**. Disponível em: <<https://dictionary.apa.org/>>. Acesso em: 15 jun. 2019.
- ARGYRES, N.; FELIN, T.; FOSS, N. J.; ZENGER, T. R. Organizational Economics of Capability and Heterogeneity. **Organization Science**, v. 23, n. 5, p. 1213-1226, 2012.
- ARGYRIS C; SCHÖN, D. **Organizational Learning**: A theory of action perspective. USA: Addison-Wesley, 1978.
- ASSESPRO-PR. **Panorama do Setor de Tecnologia da Informação Comunicação em 2019**. Insights Report, 2019.
- AUGIER, M.; TEECE, D. J. Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. **Organization Science**, v. 20, n. 2,

p.410-421, 2009.

BARBOZA, A. L. M.; LIMA, R. R. S.; MADEIRA, R. F. Panoramas Setoriais 2030: Tecnologia da Informação e Comunicação. In: **Panoramas Setoriais 2030: Desafios e Oportunidades para o Brasil**. Rio de Janeiro: BNDES, 2017, p. 148-158.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

_____. Looking inside for Competitive Advantage. **The Academy of Management Executive**, v. 9 n. 4, p. 49-61, 1995.

_____. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. **Management Science**, v. 32, n.10, p.1231-1241, 1986.

BARRETO, I. Dynamic Capabilities: A Review of Past Research and an Agenda for the Future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 256-280, 2010.

BASQUE, J.; LANGLEY, A. Invoking Alphonse: The founder figure as a historical resource for organizational identity work. **Organization Studies**, v. 39, n.12, p. 1685–1708, 2018.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2003.

BERNSTEIN, D. S. Feedback control: An invisible thread in the history of technology. **IEEE Control Systems**, v. 22, n. 2, p. 53–68, 2002.

BLUEDORN, A. C.; DENHARDT, R. B. Time and Organizations. **Journal of Management**, v. 14, n. 2, p. 299–320, 1988.

BOOTH, C.; ROWLINSON, M. Management and Organizational History: Prospects. **Management and Organizational History**, v. 1, n. 1, p. 5–30, 2006.

BORÇA, G. R.; TORRES, E. T. T. Analisando a Crise do Subprime. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 30, p. 129-159, DEZ. 2008

BOTELHO, A.; STEFANUTO, G.; VELOSO, F. The Brazilian software industry. In ARORA, A.; GAMBARDELLA, A. (eds.) **From Underdogs to Tigers**. New York: Oxford University Press, 2005, p. 99-13.

BRASSCOM. **Relatório Setorial de TIC 2018**. São Paulo, maio de 2019.

BRINKMANN, S. The Interview. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **The Sage handbook of qualitative research**. 5. ed. New York: Sage, 2018, p. 577-599.

BRUNNINGE, O. Using History in Organizations: How Managers Make Purposeful Reference to History in Strategy Processes. **Journal of Organizational Change Management**, v. 22, n. 1, p. 8–26, 2009.

BURRELL, G. **Pandemonium: Towards a Retro-Organization Theory**. London, 1997.

CAILLUET, L.; GORGE, H.; ÖZÇAĞLAR-TOULOUSE, N. 'Do not expect me to stay quiet': Challenges in managing a historical strategic resource. **Organization Studies**, v. 39, n. 12, p. 1811–1835, 2018.

CARNEIRO, A.; BARROS, A. Uso de documentos para narrar a história de organizações: reflexões e experiências. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 11, n.30, p.14-23, 2017.

CHASE, S. E. Narrative Inquiry: Toward Theoretical and Methodological Maturity. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 5. ed. SAGE Publications, 2018, p. 946-970.

CHIA, R. Process, Practices, and Organizational Competitiveness: Understanding Dynamic capabilities through a Process-Philosophical Worldview. In: LANGLEY, A; TSOUKAS, H. **The Sage Handbook of Process Organization Studies**, London, UK: Sage Publications, 2017, p. 593-605.

CLARK, P.; ROWLINSON, M. The Treatment of History in Organisation Studies: Towards an "Historic Turn"? **Business History**, v. 46, n. 3, p. 331–352, 2004.

CMMI INSTITUTE. **What is CMMI?** 2020. Disponível em <<https://cmmiinstitute.com/cmmi/intro>> Acesso em 21 jun 2020.

CORAIOLA, D.; DERRY, R. Remembering to Forget: The Historic Irresponsibility of U.S. Big Tobacco. **Journal of Business Ethics**, v. x, n. x, p. x-x, 2019.

CORAIOLA, D.; SUDDABY, R.; FOSTER, W. Mnemonic capabilities: Collective memory as a dynamic capability. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 3, p. 258-263, 2017.

CORVERLLEC, H. Narrative Approaches to Organizations. **International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences**, v. 16, n. 2, p. 194-197, 2015.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, J. W. **Research Design Qualitative, Quantitative, And Mixed Method Approaches**. 4. ed., SAGE Publications, 2013.

CRESWELL, J.W.; POTH, C.N. **Qualitative Inquiry and Research Design Choosing among Five Approaches**. 4. ed. SAGE Publications, Thousand Oaks, 2018.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: From intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

CROTTY, M. **The Foundations of Social Research: Meaning and Perspective in the Research Process**. London: SAGE Publications, 1998.

CYERT, R.; MARCH, J. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1963.

CZARNIAWSKA, B. **A narrative approach to organization studies**, v.43, London: Sage, 1998.

DECKER, S.; ROWLINSON, M.; HASSARD, J. Rethinking history and memory in organization studies: the case for historiographical reflexivity. **Human Relations**, 2020.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. (eds.) **Collecting and interpreting qualitative materials**. 4. ed. Sage, p. 547-568, 2013.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y.; NETZ, S. **O planejamento da pesquisa qualitativa teorias e abordagens**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2007.

DIEGUES, A. C. **Atividades de Software no Brasil: Dinâmica Concorrencial, Política Industrial e Desenvolvimento**. Universidade Estadual de Campinas. Tese de Doutorado em Ciências Econômicas na Universidade Estadual de Campinas, 2010.

EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A.; PETERAF, M. A. Dynamic Capabilities: Current Debates and Future Directions. **British Journal of Management**, v. 20, n. 1, p. S1-S8, 2009.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Management Research: An Introduction**. London: Sage, 1991.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p.1105-1121, 2000.

FAINSHMIDT, S.; WENGER, L.; PEZESKAN, A.; MALLON, M. R. When do Dynamic Capabilities Lead to Competitive Advantage? The Importance of Strategic Fit. **Journal of Management Studies**, v. 56, n. 4, p. 758-787, 2019.

FDC. **Trajetórias de Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Fundação Dom Cabral, 2018.

FELIN, T.; FOSS, N.; HEIMERIKS, K; MADSEN, T. M. Microfoundations of Routines and Capabilities: Individuals, Processes, and Structure. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. x-x, 2012.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 48-65, 2006.

FLICK, U. Triangulation. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. 5. ed., SAGE Publications, 2018, p. 777-804.

FOSS, K.; FOSS, N. J. The Next Step in the Evolution of the VBR: Integration with Transaction Cost Economics. **Management Revue**, Mering, v. 15, n. 1, p. 107-121, 2004.

FOSTER, W. M.; SUDDABY, R.; MINKUS, A.; WIEBE, E. History as social memory assets: The example of Tim Hortons. **Management & Organizational History**, v. 6, n. 1, p.101-120, 2011.

FOURNÉ, S. P. L.; JANSEN, J. J. P.; MOM, T. J. M. Strategic Agility in MNEs: Managing Tensions to Capture Opportunities across Emerging and Established Markets. **California Management Review**, v. 56, n. 3, p.13-38, 2014.

FREEMAN, M. Narrative as a mode of understanding: Method, Theory, Praxis. In: FINA, A. De; GEORGAKOPOULOU, A. **The Handbook of Narrative Analysis**. 1. ed., Wiley Blackwell, 2015, p. 21-37.

FUGLSANG, L.; MATTSSON, J. Making sense of innovation: A future perfect approach. **Journal of Management & Organization**, v. 17, n. 4, p. 448-458, 2011.

FURLONG, P.; MARSH, D. A Skin Not a Sweater: Ontology and Epistemology in Political Science. In: MARSH, D.; STOKER, G. **Theory and Methods in Political Science**. 3. ed. United Kingdom: Palgrave Macmillan, 2010, p. 184-211.

GIAU, A. Da; FOSS, N. J.; FURLAN, A.; VINELLI, A. Sustainable development and dynamic capabilities in the fashion industry: A multi-case study. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. x, n. x, p. 1-12, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIOIA, D. A.; CORLEY, K.; FABBRI, T. Revising the past (while thinking in the future perfect tense). **Journal of Organizational Change Management**, v. 15, n. 6, p. 622-634, 2002.

GIROD, S. J. G.; WHITTINGTON, R. Reconfiguration, restructuring and firm performance: Dynamic capabilities and environmental dynamism. **Strategic Management Journal**, v. 38, n. 5, p. 1121-1133, 2017.

GUO, L.; ZHANG, M. Y.; DODGSON, M.; GANN, D.; CAI, H. Seizing windows of opportunity by using technology-building and market-seeking strategies in tandem: Huawei's sustained catch-up in the global market. **Asia Pac J Manag**, v. x, n. x, p. x-x, 2018.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **Organizational ecology**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989.

HARD, M.; KNIE, A. The Grammar of Technology: German and French Diesel Engineering, 1920-1940. **Technology and Culture**, v. 40, n. 1, p. 26-46, 1999.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 36, n.

6, p. 831-850, 2014.

_____. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.

HOBBSBAWM, E. J.; RANGER, T. O. **The invention of tradition**. Cambridge, England: Cambridge University Press, 1983.

JACQUES, R. **Manufacturing the Employee**: Management Knowledge from the 19th to 21st Centuries. Thousand Oaks, CA, 1996.

JANTUNEN, A.; ELLONEN, H. K.; JOHANSSON, A. Beyond appearances - Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ? **European Management Journal**, v. 30, n. 2, p. 141-155, 2012.

KHAN, O.; DADDI, T.; IRALDO, F. Microfoundations of dynamic capabilities: Insights from circular economy business cases. **Business Strategy and the Environment**, v. x, n. x, p. 1-15, 2020.

KIESER, A. Why Organization Theory Needs Historical Analyses – And How This Should Be Performed. **Organization Science**, v. 5, n. 4, p. 608-620, 1994.

KIRZNER, I. M. **Competition and entrepreneurship**. Chicago: University of Chicago Press, 1973.

KOR, Y. Y.; MAHONEY, J. T. Edith Penrose's (1959) Contributions to the resource-based view of strategic management. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 1, p. 183-191, 2004.

KUBOTA, L. C. A indústria de TICs na última década. In: KUBOTA, L. C. **Estudos Setoriais de Inovação**: Indústria de Tecnologia de Informação e Comunicação. Relatório setorial da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. Belo Horizonte, Abr. 2009, p. 2-19.

KUBOTA, L. C.; SOUSA, R. A. F. de. Tecnologias da Informação e Comunicação: competição, políticas e tendências. In: KUBOTA, L. C.; SOUSA, R. A. F. de; ALMEIDA, M. W. de; DE NEGRI, F. **Tecnologias da informação e comunicação**: competência, políticas e tendências. Brasília: Ipea, 2012, p. 9-19.

LIMA, R. R.; MOREIRA, D. Panorama setorial 2015-2018: telecomunicações. In: **Perspectivas do investimento 2015-2018 e panoramas setoriais**. Rio de Janeiro: BNDES, dez. 2014, p. 66-75.

LOCKETT, A.; WIKLUND, J.; DAVIDSSON, P.; GIRMA, S. Organic and Acquisitive Growth: Re-examining, Testing and Extending Penrose's Growth Theory. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 1, p. 48-74, 2011.

LUBINSKI, C. From 'History as Told' to 'History as Experienced': Contextualizing the Uses of the Past. **Organization Studies**, v. 39, n. 12, p. 1785-1809, 2018.

MACLEAN, D.; MACINTOSH, R.; SEIDL, D. Rethinking dynamic capabilities from a

creative action perspective. **Strategic Organization**, v. 13, n. 4, p. 340–352, 2015.

MACLEAN, M.; HARVEY, C.; CLEGG, S. R. Conceptualizing Historical Organization Studies. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 4, p. 609–632, 2016.

MACLEAN, M.; HARVEY, C.; SILLINCE, J. A. A.; GOLANT, B. D. Intertextuality, rhetorical history and the uses of the past in organizational transition. **Organization Studies**, v. 39, n. 12, p. 1733–1755, 2018.

MARANGONI, G. Anos 1980, década perdida ou ganha? **Desafios do desenvolvimento**. Brasília: Ipea. Ano 9, nº. 72, 2012, p. 56-65.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **Ambiguity and choice in organizations**. Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. 4. ed. Jossey-Bass higher and adult education series: John Wiley & Sons, 2015.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN Jr, H. J. Organizational strategy, structure, and process. **The Academy of Management Review**, v. x, n. 3, p. 546-52, 1978.

MILLS, A. J.; SUDDABY, R.; FOSTER, W.; DUREPOS, G. Re-visiting the Historic Turn 10 years later: Current Debates in Management and Organizational History, **Management & Organizational History**, v. 11, n. 2, p. 67-76, 2016.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance: Competing Through Competences**. Cambridge: University Press, 2002.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Belknap Press, 1982.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**; tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste; Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OECD. **ICT investment (indicator)**. 2020. Disponível em <<https://data.oecd.org/ict/ict-investment.htm>> Acesso em: 22 Jun 2020.

OERTEL, S.; THOMMES, K. History as a Source of Organizational Identity Creation. **Organization Studies**, v. 39, n. 12, p. 1709–1731, 2018.

PARSONS, C. Constructivism and Interpretive Theory. In: MARSH, D.; STOKER, G. **Theory and Methods in Political Science**. 3. ed. United Kingdom: Palgrave Macmillan, 2010, p. 81-98.

PATTON, M. Q. **Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory**

and Practice. 4. ed., SAGE Publications, 2014.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. 1. ed. Oxford: Oxford University Press, 1959.

PENTLAND, B. T. Building process theory with narrative: from description to expectation, interpretation and suspension. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 711–724, 1999.

PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. x-x, 1993.

PETERAF, M.; DI STEFANO, G.; VERONA, G. The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 12, p.1389-1410, 2013.

PITSIS, T. S.; CLEGG, S.; MAROSSZEKY, M.; RURA-POLLEY, T. Constructing the Olympic Dream: A Future Perfect Strategy of Project Management. **Organization Science**, v. 14, n. 5, p. 574-590, 2003.

POPP, A. History, a Useful “Science” for Management? A Response. **Enterprise and Society**, v. 10, n. 4, p. 831– 836, 2009.

PORTER, M. E. **Competitive Advantage**: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, 1985.

_____. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

_____. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise das indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. May-June, 1990.

RICHARDSON, G. B. The organisation of industry. **The economic journal**, v. 82, n. 327, p. 883-896, 1972.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

RIESSMAN, C. K. Narrative Analysis. In: KELLY, N. et al. (Eds.). **Narrative, Memory & Everyday Life**. Huddersfield: University of Huddersfield, 2005, p. 1–7.

RIVIERE, M.; SUDER, G.; BASS, A. E. Exploring the role of internationalization knowledge in fostering strategic renewal: A dynamic capabilities perspective. **International Business Review**, Elsevier, v. 27, n.1, p. 66-77, 2018.

ROSELINO, J. E. **A Indústria de Software: o “modelo brasileiro” em perspectiva comparada.** Universidade Estadual de Campinas. Tese de Doutorado em Ciências Econômicas na Universidade Estadual de Campinas, 2006.

ROWLINSON, M. Historical Analysis of Company Documents. In: SYMON, G; CASSELL, C (Eds.). **Qualitative methods and analysis in organizational research.** London: Sage, 2004, p. 301-311.

SALDAÑA, J.; OMASTA, M. **Qualitative Research: Analyzing Life.** 1. ed., SAGE Publications, 2017.

SALVATO, C.; VASSOLO, R. The sources of dynamism in dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 6, p. 1728–1752, 2017.

SANDER, J. A. **Capacidades dinâmicas, interpretação e lógicas institucionais: um estudo de caso em instituição de ensino superior.** 292 f. Tese (Doutorado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1884/43231>. Acesso em: 25 mar. 2020.

SANTOS, B. D. DOS. **Análise conjuntural da indústria de software: uma luz sobre a importância dos aplicativos móveis na economia criativa.** Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil, 2019. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/193523/001089305.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 nov. 2020.

SCHILKE, O.; HU, S.; HELFAT, C. E. Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research. **Academy of Management Annals**, v. 12, n.1, p. 390–439, 2018.

SCHUMPETER, J. A. **Theory economic development.** Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SCHWANDT, T. A.; GATES, E. F. Case Study Methodology. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **The Sage handbook of qualitative research.** 5. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

SEIFRIED, C.; KATZ, M. The United States Armed Forces and Their “Bowl” Games from 1942 to 1967. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 22, n. 2, p. 231–247, 2015.

SILVA, F. A. B. DA; ZIVIANI, P.; GHEZZI, D. R. **As tecnologias digitais e seus usos.** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, 2019.

SOFTEX. **Overview do Setor de Tecnologia da Informação Brasileiro nos Últimos Dez Anos.** Observatório Softex, 2019.

SOUZA, C. P. S.; TAKAHASHI, A. R. W. Dynamic capabilities, organizational learning and ambidexterity in a higher education institution. **The Learning Organization**, v. 26, n. 4, p. 397-411, 2019.

SPADINGER, R. O Futuro das Telecomunicações e uma Análise dos Desafios para a Inserção do Brasil numa Cadeia Global. In: KUBOTA, L. C.; SOUSA, R. A. F. de; ALMEIDA, M. W. de; DE NEGRI, F. **Tecnologias da informação e comunicação: competência, políticas e tendências**. Brasília: Ipea, 2012, p. 53-94.

STAKE, R. E. **Pesquisa Qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

_____. **The Art of Case Study Research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

STAL, E.; MORGANTI, F. Multinacionais Brasileiras em Tecnologia de Informação: Produção de Software e Terceirização de Serviços. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 4, p.182-205, 2011.

STINCHCOMBE, A. L. Social structure and organizations. In: MARCH, J. G. **Handbook of organizations**. Chicago: Rand McNally, 1965, p. 142-193.

SUDDABY, R.; CORAIOLA, D.; HARVEY, C.; FOSTER, W. History and the Micro-foundations of Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**, v. x, n. x, p. 1–27, 2019.

SUDDABY, R.; FOSTER, W. M. History and organizational change. **Journal of Management**, v. 43, p. 1, p. 19-38, 2016.

SUDDABY, R.; FOSTER, W. M.; QUINN-TRANK, C. Rhetorical history as a source of competitive advantage. **Advances in Strategic Management**, v. 27, n. x, p. 147-173, 2010.

SYDOW, J.; SCHREYÖGG, G.; KOCH, J. Organizational Path Dependence: Opening the Black Box. **Academy of Management Review**, v. 34, n. 4, p. 689–709, 2009.

SZAPIRO, M. Capacitações Tecnológicas e Competitivas da Indústria de Equipamentos de Telecomunicações no Brasil. In: KUBOTA, L. C.; SOUSA, R. A. F. de; ALMEIDA, M. W. de; DE NEGRI, F. **Tecnologias da informação e comunicação: competência, políticas e tendências**. Brasília: Ipea, 2012, p. 135-1.

TAKAHASHI, A. R. W.; ARAÚJO, L. Case study research: opening up research opportunities. **RAUSP Management Journal**, v.x, n.x, p. x-x, 2019.

TAKAHASHI, A. R. W.; BULGACOV, S. Capacidades dinâmicas: origem, evolução e microfundamentos do conceito. In: TAKAHASHI, A. R. W.; BULGACOV, S. **Capacidades dinâmicas e renovação estratégica: como organizações se reinventam ao longo do tempo**, Juruá Ed., 2019, p. 21-39.

TEECE, D. J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 1, p. 8-37, 2014.

_____. Business model and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 51, p. 41–49, 2018a.

_____. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: toward a theory of the (entrepreneurial) firm. **European economic review**, v. 86, p. 202–216, 2016.

_____. **Dynamic capabilities and strategic management**: Organizing for Organizing for innovation and growth. Oxford: Oxford University Press, 2009.

_____. Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. **Cambridge University Press**, v. 24, n. 3, p. 359–368, 2018b.

_____. Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. **Journal of management studies**, v. 49, n. 8, p. 1395–1401, 2012.

_____. Economies of scope and the scope of the enterprise. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 1, n. 3, p. 223–247, 1980.

_____. Explicating Dynamic Capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007.

_____. Managing the university: why “organized anarchy” is unacceptable in the age of massive open online courses. **Strategic Organization**, v. 16, n. 1, p. x–x, 2017.

_____. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research policy**, v. 15, n. 6, p. 285–305, 1986b.

_____. Technological Change and the Nature of the Firm. In: DOSI, G.; FREEMAN, C.; NELSON, R.; SILVERBERG, G.; SOETE, L. **Technical Change and Economic Theory**, New York: Pinter Publishers, 1988, p. 256–281

_____. Towards an economic theory of the multiproduct firm. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 3, n. 1, p. 39–63, 1982.

_____. Transactions cost economics and the multinational enterprise: An Assessment. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 7, n. 1, p. 21–45, 1986a.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n.x, p. 509–533, 1997.

TEECE, D.; PISANO, G. The Dynamic Capabilities of Firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537–556, 1994.

TRIPSAS, M. Surviving Radical Technological Change through Dynamic Capability: Evidence from the Typesetter Industry. **Industrial and Corporate Change**, v. 6, n. 2, p. 341–377, 1997.

TRIVIÑOS, A. N. da S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VAN DE VEN, A. H.; GANCO, M.; HININGS, C. R. Returning to the Frontier of Contingency Theory of Organizational and Institutional Designs. **The Academy of Management Annals**, v. 7, n. 1, p. 393–440, 2013.

VAND DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Alternative Approaches for Studying Organizational Change. **Organization Studies**, v. 26, n. 9, p. 1377-1404, 2005.

VASCONCELOS, F; CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n.4, p. 20-37, 2000.

WADHWANI, R. D.; BUCHELI, M. The future of the past in management and organizational studies. In: BUCHELI, M.; WADHWANI, R. D. **Organizations in Time: History, Theory, Methods**, Oxford University Press, 2014, p. 3-30.

WADHWANI, R. D.; SUDDABY, R.; MORDHORST, M.; POPP, A. History as Organizing: Uses of the Past in Organization Studies. **Organization Studies**, 39(12), 1663–1683, 2018.

WANG, C.; AHMED, P. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p.31-51, 2007.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. London Sage, UK. 1995.

_____. The non-traditional quality of organizational learning. **Organization Science**, Hanover, Maryland, EUA, v.2, n.1, p.116-124, 1991.

_____. The role of imagination in the organizing of knowledge. **European Journal of Information Systems**, v. 15, p. 446-452, 2006.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the firm. **Strategic Management Journal**. V. 5, p. 171-180, 1984.

_____. Resource-based view of the firm: ten years after. **Strategic Management Journal**. v. 16, p. 171-174, 1995.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, London, UK, v.27, n.5, p.613-634, 2006.

WILDEN, R.; DEVINNEY, T. M.; DOWLING, G. R. The Architecture of Dynamic Capability Research. **The Academy of Management Annals**, v. x, n. x, p. x-x, 2016.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies**: analysis and antitrust implications.

New York: The Free Press, 1975.

_____. **The economic institutions of capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**. v. 24, p. 991-995, 2003.

ZAHRA, S.; SAPIENZA, H.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.

ZALD, M. N. Spinning Disciplines: Critical Management Studies in the Context of the Transformation of Management Education. **Organization**, v.9, n. x, p. x-x, 2002.

ZOLLO, M.; WINTER, S.G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, Hanover, Maryland, EUA, v.13, n.3, p.339-351, 2002.

APÊNDICE 1 – LEVANTAMENTO WEB OF SCIENCE DE ARTIGOS MAIS CITADOS EM CAPACIDADES DINÂMICAS

QUADRO 19 – ARTIGOS MAIS CITADOS EM CAPACIDADES DINÂMICAS

| Autores | Nº de citações | Título | Conceito de Capacidades dinâmicas | Nível de análise | Principais contribuições |
|--|-----------------------|--|--|-------------------------|--|
| Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997) | 10.157 | <i>Dynamic capabilities and strategic management</i> | “Habilidade da firma em integrar, construir, e reconfigurar competências internas e externas para responder a ambientes de rápidas mudanças” (p. 516, tradução nossa). | Firma | Sugerem a abordagem de capacidades dinâmicas como uma estrutura teórica para analisar as fontes de criação de vantagem competitiva sustentável em empresas que operam em ambientes de rápidas mudanças tecnológicas. |
| Eisenhardt, K. M.; Martin, J. A. (2000) | 5.075 | <i>Dynamic capabilities: What are they?</i> | “Conjunto de processos específicos e identificáveis tais como desenvolvimento de produto, tomada de decisão estratégica, e aliança” (p.1105, tradução nossa). | Firma e grupo | Explicam a natureza das capacidades dinâmicas e a lógica da Visão Baseada em Recursos a respeito de capacidades, recursos e vantagem competitiva, sugerindo que a vantagem competitiva está associada à configuração de recursos e não às capacidades dinâmicas. |
| Zahra, S. A.; George, G. (2002) | 3.783 | <i>Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension</i> | “Capacidade absorptiva como capacidade dinâmica relativa à criação e utilização de conhecimento que realça a habilidade da empresa para ganhar e manter vantagem competitiva” (p.185, tradução nossa). | Firma | Reconhecem a capacidade absorptiva como uma capacidade dinâmica, identificando as principais dimensões do constructo e como ele está associado à vantagem competitiva da firma. |

FONTE: Elaborado pela autora a partir do Web of Science (2021).

APÊNDICE 2 – ARTIGOS SELECIONADOS PARA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

QUADRO 20 – ARTIGOS SELECIONADOS PARA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

(continua)

| Título | Autores | Objetivos |
|--|----------------------------|---|
| <i>Car crisis and renewal: how Mercedes succeeded with the A-Class</i> | Tournois e Chanaron (2018) | Examinar como a Mercedes-Benz (MB) implementou a estratégia de extensão descendente de linha produção dentro da mesma categoria de produtos. |
| <i>Divisional train control and the emergence of dynamic capabilities: The experience of the London, Midland and Scottish Railway, c.1923-c.1939</i> | Edwards (2011) | Explorar a implementação de um sistema centralizado de controle ferroviário na London Midland e na Scottish Railway (LMS) para recolher, coligar e analisar as informações necessárias para monitorizar o transporte do tráfego e a utilização dos ativos. |
| <i>Doing social good on a sustainable basis: competitive advantage of social businesses</i> | Roy e Karna (2015) | Investigar as capacidades das empresas de empreendedorismo social e como elas alcançam vantagem competitiva enquanto se envolvem na criação de valor social. |
| <i>Dynamic capabilities and performance in foreign markets: Developments within international new ventures</i> | Pehrsson et al. (2015) | Estudar profundamente a relação entre nível de internacionalização e desempenho de novos empreendimentos e os mecanismos subjacentes à relação. |
| <i>Dynamic capabilities and sustained innovation: Strategic control and financial commitment at Rolls-Royce plc</i> | Lazonick e Prencipe (2005) | Desenvolver uma teoria de empresa inovadora, analisando os papéis da estratégia e das finanças na sustentação do processo de inovação na Rolls-Royce ao longo de quatro décadas a partir de meados dos anos 60. |
| <i>Dynamic capabilities as patterns of organizational change: An empirical study on transforming a firm's resource base</i> | Sune e Gibb (2015) | Identificar padrões de mudança organizacional, analisando como as variações ocorreram nos recursos e capacidades de uma empresa em um momento de alta incerteza interna e externa. |
| <i>Dynamic capabilities in a sixth-generation family firm: Entrepreneurship and the Bibby Line</i> | Jones et al. (2013) | Examinar o desenvolvimento da única empresa de navegação familiar sobrevivente em Liverpool, a Bibby Line. |
| <i>Dynamic managerial capability of technology-based international new ventures—a basis for their long-term competitive advantage</i> | Oxtorp (2014) | Investigar o desenvolvimento a longo prazo de novos empreendimentos internacionais de base tecnológica (INVs) e discutir aspectos da gestão desses empreendimentos, uma vez ultrapassado o sucesso inicial e a rápida internacionalização, entrando na fase de desenvolvimento estável. |

QUADRO 20 – ARTIGOS SELECIONADOS PARA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

(continuação)

| Título | Autores | Objetivos |
|--|----------------------------------|--|
| <i>Dynamic organizational learning: a narrative inquiry into the story of Huawei in China</i> | Chang et al. (2017) | Aplicar um modelo derivado da teoria da capacidade dinâmica para analisar a evolução e desenvolvimento da Huawei como uma empresa multinacional emergente que é também uma organização de aprendizagem dinâmica. |
| <i>Evolving roles and dynamic capabilities of an innovation agency: the Dutch Rijksnijverheidsdienst, 1910–1940</i> | Tjong Tjin Tai e Davids (2016) | Aplicar a teoria das capacidades dinâmicas das empresas às organizações intermediárias para entender a história destas organizações no início do século XX e como evoluíram as suas funções. |
| <i>Exploitative learning and entrepreneurial opportunity recognition of a family business in Hong Kong during and after the Second World War</i> | Cheung (2016) | Examinar o papel da aprendizagem exploradora no reconhecimento da oportunidade empresarial no momento da guerra e da paz. |
| <i>Global integration of brands and new product development at general motors</i> | Townsend, Cavusgil e Baba (2010) | Investigar os desafios enfrentados pelos gestores de uma grande empresa com ampla presença global, e explorar as capacidades dinâmicas únicas que precisam ser desenvolvidas como a orientação global, competências de conhecimento do mercado global e coordenação global, considerando estas capacidades com respeito ao processo, posição e história evolutiva da empresa e de suas marcas. |
| <i>History and nanoeconomics in strategy and industry evolution research: Lessons from the Meiji-Era Japanese cotton spinning industry</i> | Braguinsky e Hounshell (2016) | Demonstrar as potencialidades da nanoeconomia e a metodologia histórica por meio de um estudo da indústria japonesa de fiação de algodão da Era Meiji, desde sua fundação, apoiada pelo estado, até seu desenvolvimento para uma presença sustentada e globalmente competitiva. |
| <i>History and the micro-foundations of dynamic capabilities</i> | Suddaby et al. (2019) | Discutir a capacidade de gerenciar a interpretação do passado, no presente para o futuro como uma capacidade crítica que informa a capacidade de uma empresa de decretar com sucesso as mudanças necessárias para se adaptar à tecnologia disruptiva. |
| <i>How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance</i> | Kor e Mahoney (2005) | Entender como as empresas desenvolvem e mantêm capacidades dinâmicas, examinando os efeitos da dinâmica, gestão e governança da P&D e da implantação de recursos de marketing no desempenho econômico em nível de empresa. |

QUADRO 20 – ARTIGOS SELECIONADOS PARA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

(continuação)

| Título | Autores | Objetivos |
|---|-----------------------------------|--|
| <i>Improvement trajectories in operations and technology management: Concept, process and content issues</i> | Da Silveira (2002) | Introduzir uma estrutura para a análise das trajetórias de melhoria nas operações e na gestão da tecnologia. |
| <i>Interpreting the successful transformation of Shell's advertising activity 1997-2002</i> | Verity (2005) | Explorar a transição da atividade publicitária da Shell de uma abordagem local para uma organização global a partir das lentes teóricas da visão baseada em recursos (RBV) e da visão da capacidade dinâmica (DCV). |
| <i>Knowledge transfer and managers turnover: impact on team performance</i> | Trequattrini et al. (2019) | Investigar a importância da transferência de conhecimento na obtenção de resultados elevados e positivos nas organizações, em particular, estudando o papel da transferência de competências dos gestores e quais as condições que ajudam a alcançar um desempenho positivo. |
| <i>Leadership, capabilities, and technological change: The transformation of NCR in the electronic era</i> | Rosenbloom (2000) | Examinar como a NCR Corporation abordou a introdução da eletrônica no campo dos equipamentos comerciais e o advento dos computadores digitais para uso generalizado. |
| <i>Mnemonic capabilities: Collective memory as a dynamic capability</i> | Coraiola, Suddaby e Foster (2017) | Argumentar que a capacidade de gerenciar o passado é uma competência crítica das organizações modernas. |
| <i>Pioneering the distribution industry in Korea: Dynamic capability at lotte shopping</i> | Won (2018) | Analisar o histórico de desenvolvimento da Lotte Shopping, que tem desempenhado um papel fundamental na modernização da indústria de varejo da Coreia. |
| <i>Product portfolio decision-making and absorptive capacity: A simulation study</i> | Mäkinen e Vilkkö (2014) | Analisar os desdobramentos do sistema que explora a dinâmica de gestão do portfólio de produtos da empresa. |
| <i>Strategic change and termination of interfirm partnerships</i> | Cui, Calantone e Griffith (2011) | Uma perspectiva evolutiva da visão baseada em recursos é adotada para entender como as mudanças na estratégia global de uma empresa parceira podem influenciar as parcerias entre empresas parceiras ao longo do tempo. |
| <i>Surviving radical technological change through dynamic capability: Evidence from the typesetter industry</i> | Tripsas (1997) | Compreender a noção de capacidade técnica dinâmica a partir da análise do caso da Mergenthaler Linotype, uma empresa fundada em 1886 que sobreviveu a três revoluções tecnológicas e ao mercado em 1990. |

QUADRO 20 – ARTIGOS SELECIONADOS PARA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

(conclusão)

| Título | Autores | Objetivos |
|---|---------------------------------|--|
| <i>The distinctive patterns of dynamic learning and inter-firm differences in the Indian pharmaceutical industry</i> | Kale (2010) | Analisar os processos de aprendizagem envolvidos no desenvolvimento de capacidades de P&D inovadoras em empresas farmacêuticas indianas como uma resposta ao fortalecimento da lei de patentes. |
| <i>The Making of Australia's Supermarket Duopoly, 1958–2000</i> | Merrett (2019) | Explorar a criação de um duopólio no setor de supermercados australianos composto por Coles e Woolworths, a partir de dados históricos, e identificar a evolução das suas capacidades dinâmicas. |
| <i>The P-form organization and the dynamics of project competence: Project epochs in Asea/ABB, 1950-2000</i> | Söderlund (2009) | Analisar a evolução de uma empresa quanto à prática de gestão de projetos a partir de um estudo longitudinal e aprofundado da Asea Brown Boveri (ABB) ao longo de um período de mais de cinquenta anos. |
| <i>The Response of Corporate Strategy to Competitive Challenges: The Predicament of Australian Mutual Insurers 1970–2000</i> | Keneley (2018) | Investigar os processos de aprendizagem organizacional dentro de uma organização e como novas capacidades são desenvolvidas. |
| <i>The United States Armed Forces and Their “Bowl” Games From 1942 to 1967: An Example of Organizational Innovation in Action</i> | Seifried e Katz (2015) | Identificar os determinantes da inovação e o processo de difusão intrafirma no que diz respeito à inovação organizacional nas Forças Armadas dos EUA. |
| <i>The US brewing industry, strategic windows and survival</i> | Walter, Edelman e Hatten (2014) | Investigar como as capacidades dinâmicas permitiram a sobrevivência de grupo selecionado de fabricantes de cerveja, durante uma das mais longas e severas consolidações da indústria na história. |
| <i>Whitbread: routines and resource building on the path from brewer to retailer</i> | Bower (2018) | Investigar a antiga empresa familiar britânica, Whitbread, e sua transformação de cervejaria tradicional para varejista de lazer líder, compreendendo duas linhas de negócios principais, Costa Coffee e hotéis Premier Inn. |

FONTE: Elaborado pela autora (2021).

APÊNDICE 3 - RELAÇÃO DE DADOS SECUNDÁRIOS

QUADRO 21 – RELAÇÃO DE DADOS SECUNDÁRIOS

(continua)

| Código | Data | Documento | Fonte | Informações abrangidas |
|--------|---------------|---------------------|-----------------------------|---|
| L_01 | 2011 | Livro biográfico | - | História da empresa desde sua fundação até 2011. |
| D_01 | 2011 | Dissertação | Josué da Luz Dias | O trabalho trata sobre o processo de formação, desenvolvimento e renovação de competências da empresa Alfa. |
| S_01 | 2020 | Texto institucional | Site institucional | Breve relato da história e panorama atual da empresa. |
| V_01 | 14/10/2019 | Vídeo | Money Report | Relata sobre a expansão global da companhia. |
| V_02 | 2019 | Vídeo | Canal da empresa no Youtube | Trata sobre um evento no qual a empresa participou. |
| V_03 | não informada | Vídeo | Canal da empresa no Youtube | Webinar da empresa sobre a indústria 4.0. |
| V_04 | 13/09/2017 | Vídeo | IT Forum 365 | Entrevista em que o fundador da empresa conta sua história. |
| V_05 | 30/03/2020 | Vídeo | Corporate Image | Entrevista em que o fundador da empresa conta sua história. |
| V_06 | 22/01/2018 | Vídeo | Istoé Dinheiro | Entrevista em que o fundador da empresa conta sua história. |
| V_07 | 23/01/2018 | Vídeo | Istoé Dinheiro | Entrevista em que o fundador da empresa conta sua história. |
| V_08 | não informada | Vídeo | Canal da Alfa no Youtube | Vídeo em que a empresa explica a transformação digital. |
| V_09 | 06/12/2017 | Vídeo | Flavio Xandó | Entrevista em que o fundador fala sobre transformação digital |
| V_10 | 20/12/2019 | Vídeo | Flavio Xandó | Entrevista em que o fundador fala sobre transformação digital |
| V_11 | 21/11/2016 | Vídeo | Inova.jor | Entrevista em que o fundador fala sobre transformação digital |
| V_12 | 12/02/2020 | Vídeo | Do Zero ao Topo | Entrevista em que o fundador da empresa conta sua história. |
| V_13 | não informada | Vídeo | Transformação Digital | Entrevista em que o fundador da empresa conta sua história. |
| V_14 | 08/06/2015 | Vídeo | Canal Tech | Entrevista em que o fundador da empresa conta sua história. |
| V_15 | 13/04/2015 | Vídeo | Foras de Série | Entrevista em que o fundador da empresa conta sua história. |
| V_16 | não informada | Vídeo | NeoFeed Brasil | Entrevista em que o fundador da empresa conta sua história. |
| V_17 | não informada | Vídeo | NeoFeed Brasil | Entrevista em que o fundador da empresa conta sua história. |
| M_01 | 24/07/2020 | Notícia | Segs | Relata as parcerias da empresa. |
| M_02 | 24/07/2020 | Notícia | Polinize | Relata a participação da empresa em evento. |
| M_03 | 10/07/2020 | Notícia | Jornal do Comércio | Retrata uma nova aquisição da empresa. |
| M_04 | 20/07/2020 | Notícia | Baguete | Anuncia um novo cliente da empresa. |
| M_05 | 24/07/2020 | Notícia | Infor Channel | Relata a participação da empresa em evento. |
| M_06 | 13/07/2020 | Notícia | Infor Channel | Retrata uma nova aquisição da empresa. |

QUADRO 21 – RELAÇÃO DE DADOS SECUNDÁRIOS

(continuação)

| Código | Data | Documento | Fonte | Informações abrangidas |
|---------------|-------------|------------------|--------------------|--|
| M_07 | 08/07/2020 | Notícia | Polinize | Relata as parcerias da empresa. |
| M_08 | 01/07/2020 | Notícia | Infor Channel | Relata o crescimento internacional da empresa. |
| M_09 | 29/06/2020 | Notícia | Infor Channel | Relata sobre a transformação digital da empresa. |
| M_10 | 14/07/2020 | Notícia | Segs | Anuncia um novo cliente da empresa. |
| M_11 | 07/07/2020 | Notícia | Infor Channel | Relata sobre a transformação digital da empresa. |
| M_12 | 14/07/2020 | Notícia | Segs | Webinar da empresa sobre o trabalho remoto no pós-pandemia |
| M_13 | 29/06/2020 | Notícia | Folha de São Paulo | Reportagem sobre o fundador comentando a economia do Brasil. |
| M_14 | 07/07/2020 | Notícia | Época Negócios | Participação da empresa em evento. |
| M_15 | 10/07/2020 | Notícia | Polinize | Relata sobre a transformação digital da empresa. |
| M_16 | 02/07/2020 | Notícia | Polinize | Relação com cliente. |
| M_17 | 21/07/2020 | Notícia | Segs | Relata sobre a transformação digital da empresa. |
| M_18 | 17/06/2020 | Notícia | TeleSíntese | Relata sobre a transformação digital da empresa. |
| M_19 | 10/02/2020 | Notícia | Baguete | Relata sobre a transformação digital da empresa. |
| M_20 | 07/02/2020 | Notícia | Istoé Dinheiro | Relata sobre a transformação digital da empresa. |
| M_21 | 27/05/2020 | Notícia | Poder360 | Artigo escrito pelo fundador sobre a competitividade da empresa. |
| M_22 | 29/05/2020 | Notícia | Decision Report | Relata sobre a transformação digital da empresa. |
| M_23 | 18/03/2020 | Notícia | Baguete | Relata sobre a transformação digital da empresa. |
| M_24 | 30/03/2020 | Notícia | TeleSíntese | Relata sobre a transformação digital da empresa. |
| M_25 | 10/12/2019 | Notícia | Época Negócios | Relata sobre a transformação digital da empresa. |
| M_26 | 25/03/2020 | Notícia | Infor Channel | Relata sobre a transformação digital da empresa. |
| M_27 | 29/05/2020 | Notícia | IT Forum 365 | Ação da empresa contra o coronavírus. |
| M_28 | 17/03/2020 | Notícia | Infor Channel | Ação da empresa contra o coronavírus. |
| M_29 | 11/01/2020 | Notícia | Mercado&Consumo | Reportagem sobre o fundador comentando a economia do Brasil. |
| M_30 | 02/06/2020 | Notícia | Infor Channel | Anuncia nova parceria da empresa. |
| M_31 | 25/06/2020 | Notícia | Infor Channel | Webinar sobre Segurança cibernética |
| M_32 | 11/06/2020 | Notícia | Infor Channel | Anuncia uma nova parceria da empresa. |
| M_33 | 04/05/2020 | Notícia | Infor Channel | Anuncia uma nova parceria da empresa. |
| M_34 | 08/04/2020 | Notícia | Infor Channel | Retrata a transformação digital da empresa. |
| M_35 | 22/04/2020 | Notícia | Infor Channel | Anuncia participação da empresa em evento. |
| M_36 | 07/04/2020 | Notícia | Infor Channel | Anuncia participação da empresa em evento. |

QUADRO 21 – RELAÇÃO DE DADOS SECUNDÁRIOS

(continuação)

| Código | Data | Documento | Fonte | Informações abrangidas |
|---------------|-------------|------------------|------------------------|---|
| M_37 | 08/06/2020 | Notícia | Polinize | Retrata a transformação digital da empresa. |
| M_38 | 27/02/2020 | Notícia | Você S/A | Retrata a transformação digital da empresa. |
| M_39 | 15/04/2020 | Notícia | Infor Channel | Retrata a transformação digital da empresa. |
| M_40 | 23/06/2020 | Notícia | Polinize | Retrata a transformação digital da empresa. |
| M_41 | 18/03/2020 | Notícia | Infor Channel | Anuncia nova parceria da empresa. |
| M_42 | 09/05/2020 | Notícia | Notícias Concursos | Medidas da empresa durante a pandemia. |
| M_43 | 25/10/2012 | Notícia | Baguete | Anuncia nova aquisição. |
| M_44 | 13/04/2020 | Notícia | Infor Channel | Anuncia parceria da empresa. |
| M_45 | 04/03/2020 | Notícia | Época Negócios | Retrata a transformação digital da empresa. |
| M_46 | 13/03/2020 | Notícia | Infor Channel | Participação da empresa em evento. |
| M_47 | 06/05/2020 | Notícia | TI INSIDE Online | Anuncia parceria da empresa. |
| M_48 | 21/03/2020 | Notícia | Infor Channel | Anuncia parceria da empresa. |
| M_49 | 03/02/2020 | Notícia | Infor Channel | Anuncia parceria da empresa. |
| M_50 | 27/02/2020 | Notícia | IT Forum 365 | Retrata a transformação digital da empresa. |
| M_51 | 14/04/2020 | Notícia | Jovem Pan | Fundador comenta a economia brasileira. |
| M_52 | 21/05/2020 | Notícia | Polinize | Anuncia parceria da empresa. |
| M_53 | 07/02/2020 | Notícia | Infor Channel | Participação da empresa em evento. |
| M_54 | 22/06/2020 | Notícia | Polinize | Retrata a transformação digital da empresa. |
| M_55 | 15/10/2019 | Notícia | Istoé Dinheiro | Intenção da empresa em abrir capital. |
| M_56 | 29/05/2020 | Notícia | TI INSIDE Online | Anuncia parceria da empresa. |
| M_57 | 24/06/2020 | Notícia | IPNews | Retrata a transformação digital da empresa. |
| M_58 | 15/04/2020 | Notícia | Infor Channel | Anuncia parceria da empresa. |
| M_59 | 26/05/2020 | Notícia | Polinize | Retrata a transformação digital da empresa. |
| M_60 | 16/06/2020 | Notícia | Polinize | Retrata a transformação digital da empresa. |
| M_61 | 02/09/2019 | Notícia | Baguete | Anuncia novo cliente da empresa. |
| M_62 | 30/03/2020 | Notícia | Infor Channel | Webinar sobre segurança da informação. |
| M_63 | 06/05/2020 | Notícia | Infor Channel | Anuncia parceria da empresa. |
| M_64 | 21/04/2020 | Notícia | IT Forum 365 | Retrata a transformação digital da empresa. |
| M_65 | 26/08/2019 | Notícia | Computerworld | Anuncio de novo CEO para o Brasil. |
| M_66 | 28/02/2020 | Notícia | Revista Live Marketing | Anuncia parceria da empresa. |

QUADRO 21 – RELAÇÃO DE DADOS SECUNDÁRIOS

(continuação)

| Código | Data | Documento | Fonte | Informações abrangidas |
|---------------|-------------|------------------|--------------------|---|
| M_67 | 10/01/2020 | Notícia | Crypto ID | Participação da empresa em evento. |
| M_68 | 07/12/2019 | Notícia | Época Negócios | Fundador comentando sobre a globalização. |
| M_69 | 24/20/2019 | Notícia | Crypto ID | Participação da empresa em evento. |
| M_70 | 28/01/2020 | Notícia | Folha de São Paulo | Fundador comenta sobre o mercado de tecnologia |
| M_71 | 26/08/2019 | Notícia | Money Times | Relata sobre a intenção da empresa em abrir capital. |
| M_72 | 14/01/2020 | Notícia | IT Forum 365 | Retrata a transformação digital da empresa. |
| M_73 | 06/01/2020 | Notícia | Crypto ID | Retrata a transformação digital da empresa. |
| M_74 | 10/04/2018 | Notícia | DigiTalks | Retrata a transformação digital da empresa. |
| M_75 | 15/01/2020 | Notícia | Infor Channel | Relata sobre a posição de destaque da empresa em relatório do ISG. |
| M_76 | 23/09/2019 | Notícia | Decision Report | Anuncia parceria da empresa. |
| M_77 | 04/04/2020 | Notícia | Istoé Dinheiro | Trata sobre o crescimento da empresa. |
| M_78 | 19/11/2019 | Notícia | Crypto ID | Webinar sobre a transformação digital da empresa. |
| M_79 | 09/11/2019 | Notícia | Crypto ID | Anuncia nova certificação da empresa. |
| M_80 | 29/08/2019 | Notícia | Infor Channel | Anuncia que a empresa está na lista de Melhor Indústria Digital da Exame Melhores & Maiores |
| M_81 | 25/07/2020 | Notícia | Minho Diário | Reportagem sobre o mercado de TI. |
| M_82 | 23/09/2019 | Notícia | Baguete | Anuncia novas vendas da empresa. |
| M_83 | 30/09/2019 | Notícia | Istoé Dinheiro | Reportagem sobre os aprendizados da empresa ao longo das crises. |
| M_84 | 06/09/2019 | Notícia | Decision Report | Retrata a transformação digital da empresa. |
| M_85 | 22/05/2020 | Notícia | IPNews | Retrata a transformação digital da empresa. |
| M_86 | 19/05/2020 | Notícia | Consumidor moderno | Retrata a transformação digital da empresa. |
| M_87 | 25/08/2019 | Notícia | Estadão | Anuncia que a empresa está buscando IPO. |
| M_88 | 28/01/2020 | Notícia | Crypto ID | Participação da empresa em evento. |
| M_89 | 07/10/2019 | Notícia | Crypto ID | Anuncia parceria da empresa. |
| M_90 | 14/03/2020 | Notícia | Infor Channel | Anuncia parceria da empresa. |
| M_91 | 03/12/2019 | Notícia | Callcenter | Retrata a transformação digital da empresa. |
| M_92 | 27/02/2020 | Notícia | Computerworld | Anuncia novo cliente da empresa. |
| M_93 | 22/07/2019 | Notícia | Decision Report | Retrata a transformação digital da empresa. |
| M_94 | 24/09/2019 | Notícia | TI INSIDE Online | Anúncia nova parceria da empresa. |

QUADRO 21 – RELAÇÃO DE DADOS SECUNDÁRIOS

(continuação)

| Código | Data | Documento | Fonte | Informações abrangidas |
|---------------|-------------|------------------|---------------------|--|
| M_95 | 06/09/2019 | Notícia | Infor Channel | Retrata a transformação digital da empresa. |
| M_96 | 28/04/2020 | Notícia | Baguete | Medidas da empresa durante a pandemia. |
| M_97 | 25/07/2019 | Notícia | Baguete | Anuncia participação da empresa em evento. |
| M_98 | 30/11/2018 | Notícia | Decision Report | Anuncia faturamento da empresa. |
| M_99 | 12/08/2019 | Notícia | Polinize | Anuncia participação da empresa em evento. |
| M_100 | 22/08/2019 | Notícia | Polinize | Anuncia participação da empresa em evento. |
| M_101 | 30/04/2019 | Notícia | Baguete | Anuncia nova aquisição. |
| M_102 | 08/04/2019 | Notícia | Computerworld | Entrevista com o fundador sobre gestão. |
| M_103 | 01/06/2020 | Notícia | EmbalagemMarca | Reportagem sobre a indústria 4.0. |
| M_104 | 14/08/2019 | Notícia | Crypto ID | Anuncia participação da empresa em evento. |
| M_105 | 14/01/2019 | Notícia | Baguete | Anuncia nova aquisição. |
| M_106 | 30/10/2019 | Notícia | Crypto ID | Empresa debate transformação digital em evento. |
| M_107 | 04/01/2019 | Notícia | Computerworld | Anuncia parceria da empresa. |
| M_108 | 13/05/2020 | Notícia | Infor Channel | Anuncia prêmio que a empresa recebeu. |
| M_109 | 10/06/2019 | Notícia | Canaltech | Retrata a transformação digital da empresa. |
| M_110 | 22/01/2018 | Notícia | Istoé Dinheiro | Trata sobre a internacionalização da empresa. |
| M_111 | 17/04/2019 | Notícia | Computerworld | Trata sobre o investimento em treinamentos. |
| M_112 | 06/04/2020 | Notícia | Infor Channel | Retrata a transformação digital da empresa. |
| M_113 | 02/05/2019 | Notícia | TeleSíntese | Anuncia nova aquisição. |
| M_114 | 29/05/2019 | Notícia | Baguete | Anuncia a abertura de um centro de inovação da empresa. |
| M_115 | 16/09/2019 | Notícia | Consumidor moderno | Retrata a transformação digital da empresa. |
| M_116 | 04/12/2018 | Notícia | IT Forum 365 | Anuncia o faturamento da empresa em 2018. |
| M_117 | 13/03/2019 | Notícia | Época Negócios | Retrata a transformação digital da empresa. |
| M_118 | 19/01/2018 | Notícia | Istoé Dinheiro | Relata a história da empresa. |
| M_119 | 14/02/2019 | Notícia | Correio Braziliense | Entrevista do fundador falando sobre a economia do Brasil. |
| M_120 | 22/03/2019 | Notícia | Baguete | Anuncia novo cliente da empresa. |
| M_121 | 04/12/2017 | Notícia | Istoé Dinheiro | Anuncia crescimento da empresa. |
| M_122 | 13/06/2020 | Notícia | Folha de São Paulo | Como a organização se adaptou na pandemia. |
| M_123 | 21/05/2020 | Notícia | BIT magazine | Relacionamentos da empresa. |

QUADRO 21 – RELAÇÃO DE DADOS SECUNDÁRIOS

(conclusão)

| Código | Data | Documento | Fonte | Informações abrangidas |
|---------------|-------------|------------------|--------------------|--|
| M_124 | 11/10/2019 | Notícia | TI INSIDE Online | Relata a transformação digital da empresa. |
| M_125 | 19/05/2020 | Notícia | Infor Channel | Relata a transformação digital da empresa. |
| M_126 | 07/01/2019 | Notícia | Decision Report | Anuncia novo cliente da empresa. |
| M_127 | 29/05/2019 | Notícia | Baguete | Anuncia novo cliente da empresa. |
| M_128 | 08/08/2019 | Notícia | TI INSIDE Online | Nova parceria da empresa. |
| M_129 | 19/04/2018 | Notícia | Istoé Dinheiro | Anuncia nova aquisição. |
| M_130 | 09/08/2018 | Notícia | Computerworld | Anuncia novo projeto da empresa. |
| M_131 | 09/04/2019 | Notícia | Computerworld | Participação da empresa em evento. |
| M_132 | 12/03/2018 | Notícia | Época Negócios | Fundador fala sobre os desafios da empresa. |
| M_133 | 24/01/2018 | Notícia | Istoé Dinheiro | Relata o crescimento internacional da empresa. |
| M_134 | 13/01/2020 | Notícia | Baguete | Relata o crescimento internacional da empresa. |
| M_135 | 11/12/2017 | Notícia | Baguete | Anuncia nova aquisição. |
| M_136 | 11/02/2019 | Notícia | Consumidor moderno | Relata sobre a transformação digital da empresa. |
| M_137 | 30/01/2018 | Notícia | Baguete | Relata sobre a transformação digital da empresa. |
| M_138 | 28/10/2019 | Notícia | Baguete | Relata sobre a transformação digital da empresa. |
| M_139 | 15/05/2018 | Notícia | Baguete | Anuncia nova aquisição. |
| M_140 | 13/10/2017 | Notícia | Baguete | Relata sobre a transformação digital da empresa. |
| M_141 | 04/12/2017 | Notícia | Baguete | Anuncia crescimento da empresa. |
| M_142 | 04/07/2018 | Notícia | BIT magazine | Anuncia novo cliente da empresa. |
| M_143 | 03/07/2018 | Notícia | BIT magazine | Abertura de nova filial |
| M_144 | 17/02/2020 | Notícia | Infor Channel | Relata sobre a transformação digital da empresa. |
| M_145 | 05/05/2017 | Notícia | Baguete | Empresa perde um cliente. |
| M_146 | 26/07/2018 | Notícia | Baguete | Relata sobre a transformação digital da empresa. |
| M_147 | 06/12/2017 | Notícia | Baguete | Anuncia novo cliente da empresa. |
| M_148 | 29/05/2019 | Notícia | InfoMoney | Reportagem sobre a história da empresa. |
| M_149 | 28/03/2019 | Notícia | Crypto ID | Webinar sobre Inteligência artificial. |
| M_150 | 06/03/2018 | Notícia | Baguete | Relata sobre a transformação digital da empresa. |
| M_151 | 01/04/2019 | Notícia | Crypto ID | Participação da empresa em evento. |

FONTE: Elaborado pela autora (2021).

APÊNDICE 4 - LISTA DE CÓDIGOS

QUADRO 22 – LISTA DE CÓDIGOS

| Grupo | Subgrupo | Código |
|-----------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| Narrativas | Características estruturais | Sequência temporal |
| | | Atores focais |
| | | Voz narrativa |
| | | Contexto moral |
| | | Outros indicadores de contexto |
| | Nível | Texto |
| | | Fábula |
| | | História |
| | | Mecanismos geradores |
| Consciência histórica | Tipo | Sincrônica |
| | | Diacrônica |
| | Abordagem | História objetiva |
| | | História retórica |
| | | História imaginativa |
| Capacidades dinâmicas | Microfundamentos | <i>Sensing</i> |
| | | <i>Seizing</i> |
| | | <i>Reconfiguring</i> |
| Evento crítico | Transformação digital | Mudança tecnológica |
| | | Fio invisível de micro-inovações |
| | | Gramática da tecnologia |
| | | Promotores da mudança |
| | | Opositores da mudança |
| Emergentes | | Estrutura organizacional |
| | | Figura do fundador |
| | | Recursos organizacionais |
| | | Crescimento organizacional |
| | | Características do mercado |
| | | Aspectos da cultura organizacional |
| | | Concorrentes |
| | | Estratégia |

FONTE: Elaborado pela autora (2021).

APÊNDICE 5 – DESCRIÇÃO ESTRUTURAL DAS NARRATIVAS DA EMPRESA ALFA

1. Identificação do(a) entrevistado(a):

| Categoria | Descrição |
|--------------------|-----------------------|
| Ator | Entrevistado 1 |
| Função | Fundador e CEO global |
| Tempo da narrativa | 26 minutos |

2. Estrutura da Narrativa:

| Propriedade da narrativa | Indicador | Descrição |
|---------------------------------|-------------------|--|
| Sequência | Padrão de eventos | <p>1. Iniciou a conversa comentando sobre a importância de disseminar a mentalidade do fundador para o desenvolvimento de uma cultura empreendedora na empresa.</p> <p>2. Enfatiza a diversidade como característica na organização.</p> <p>3. Retorna ao comentário sobre como manter o “espírito empreendedor” na empresa.</p> <p>4. Conta sobre a recente mudança provocada pela transformação digital nas empresas.</p> <p>5. Questiona como a Alfa pode manter a cultura empreendedora no contexto da transformação digital.</p> <p>6. Relembrou o crescimento o grande crescimento da empresa entre 2009 e 2012.</p> <p>7. Enfatiza que a empresa está passando por mudanças na gestão de pessoas devido à transformação digital.</p> <p>8. Opina sobre a carência de profissionais em novas tecnologias.</p> <p>9. Fala sobre a dificuldade de disseminar acultura inovadora da matriz para as filiais.</p> <p>10. Enfatiza que é preciso convencer os funcionários sobre o novo modelo de negócios com a transformação digital.</p> <p>11. Compara a empresa com outras multinacionais e como elas disseminam suas culturas.</p> <p>12. Destaca novamente o impacto da transformação digital nos negócios, em geral.</p> <p>13. Relata que a Alfa está mudando seu modelo de negócio para se adequar ao mercado digital, ressaltando que a empresa está mais inovadora.</p> <p>14. Afirma que a transformação digital trouxe oportunidades de mercado.</p> <p>15. Quando questionando como a empresa identificou que a</p> |

| Propriedade da narrativa | Indicador | Descrição |
|--------------------------|---|---|
| | | transformação digital era uma tendência e que era necessário mudar, o entrevistado menciona importância de a empresa ter passado por várias mudanças de mercado e tecnologia ao longo da sua história. |
| Ator focal | Função, rede social e demografia | A cultura empreendedora e inovadora desempenha papel central na narrativa do entrevistado. Introduz alguns personagens, tais como empresas de outros setores que ele acredita possuir essa cultura, porém, não evidencia uma rede de relações. |
| Voz | Ponto de vista, relacionamentos sociais e poder | Fala do lugar de fundador, desde o início muito empreendedor e que demonstra preocupação em manter esse mesmo “espírito” vivo na companhia. Como CEO global, fala dos desafios de gerir uma multinacional presente em tantos países ao redor do mundo, destacando, principalmente, o desafio de liderar as mudanças organizacionais com a transformação digital. |
| Contexto moral | Valores culturais e pressupostos | Evidencia uma base de valores empresariais fortes, vinculados ao seu perfil pessoal e profissional. Preza pelo empreendedorismo, informalidade, inovação, evidenciando como a Alfa, mesmo sendo uma organização de grande porte, tem um perfil mais empreendedor. |
| Outros indicadores | Outros aspectos do contexto | Expõe sua perspectiva sobre o futuro do mercado. Pensa que o mercado de serviços tradicionais de TI terá uma grande redução, cenário que o faz enxergar como uma ameaça à empresa. Além disso, pensa que as tecnologias digitais irão avançar e trarão muitas oportunidades de negócio. |

1. Identificação do(a) entrevistado(a):

| Categoria | Descrição |
|--------------------|--------------------|
| Código | Entrevistado 2 |
| Função | CEO América Latina |
| Tempo da narrativa | 46 minutos |

2. Estrutura da Narrativa:

| Propriedade da narrativa | Indicador | Descrição |
|--------------------------|-------------------|---|
| Sequência | Padrão de eventos | <p>1. Iniciou contando quanto tempo está na empresa.</p> <p>2. Relata como ocorreu a internacionalização da Alfa e quais foram os primeiros países que a empresa abriu filial.</p> <p>3. Detalha como foi aberta a filial na Argentina, mencionando que havia uma oportunidade local em Buenos Aires.</p> <p>4. Detalha o episódio em que foi expatriado para o México para entender melhor a operação.</p> <p>5. Conta que a partir dessa experiência no México foi criado um modelo de abertura de novas filiais em que a empresa enviava um funcionário para disseminar sua cultura, em vez de alocar a gestão da filial estrangeira apenas a pessoas locais.</p> <p>6. Relata sobre a abertura da primeira fábrica de <i>software</i> em 2006.</p> <p>7. Descreve como a empresa monitora o mercado e identifica oportunidades. Diz que existe uma estrutura administrativa que coordena o acompanhamento dessas oportunidades em todos os países, e que elas são tratadas localmente. Também enfatiza as reuniões mensais e semanais com os executivos da empresa para discutir as oportunidades de negócio.</p> <p>8. Conta como são tomadas as decisões. Destaca que a empresa é mais descentralizada e que, portanto, gerentes de níveis mais baixos têm certa autonomia para tomar decisões. Também menciona que essas decisões costumam ser tomadas de forma ágil.</p> <p>9. Relata sobre as mudanças estruturais que a empresa está sofrendo nos últimos anos para se adequar à transformação digital. O sujeito dá ênfase na criação de um ecossistema de <i>startups</i> como uma estrutura paralela aos serviços tradicionais.</p> <p>10. Conta sobre o fechamento de uma</p> |

| Propriedade da narrativa | Indicador | Descrição |
|--------------------------|---|---|
| | | <p>das operações no México.</p> <p>11. Enfatiza que a empresa é dinâmica e está sempre se adaptando ao mercado.</p> <p>12. Dá ênfase na integração que ocorre dentro da empresa a partir de reuniões, compartilhamento e divulgação de informações e sistemas que permitem a disseminação das oportunidades de negócios entre as áreas.</p> <p>13. Retomou a falar sobre a transformação digital, mencionando que é uma mudança que está sendo levada para todos os países onde a empresa está presente. O sujeito conta como surgiu a tendência da transformação digital nas organizações e como ela está impactando a Alfa e outros negócios.</p> |
| Ator focal | Função, rede social e demografia | <p>O foco da narrativa está na internacionalização da empresa.</p> <p>O sujeito cita diversos personagens, como por exemplo, o vice-presidente e o diretor da divisão de soluções digitais. Em alguns momentos o sujeito se coloca como protagonista do contexto que está contando, como por exemplo, quando conta sobre sua expatriação para o México e da abertura da fábrica de <i>software</i>. Porém, no geral, o protagonista da narrativa é o fundador.</p> |
| Voz | Ponto de vista, relacionamentos sociais e poder | <p>O sujeito fala do seu lugar de CEO da divisão da América Latina, assumindo uma voz de liderança perante as filiais latino-americanas.</p> |
| Contexto moral | Valores culturais e pressupostos | <p>Os pressupostos que orientam a conversa são os pressupostos gerenciais característicos das organizações empresariais.</p> |
| Outros indicadores | Outros aspectos do contexto | <p>Na posição do entrevistado percebe-se um otimismo com a mudança do modelo de negócios para a transformação digital.</p> |

1. Identificação do(a) entrevistado(a):

| Categoria | Descrição |
|--------------------|------------------|
| Código | Entrevistado 3 |
| Função | CEO Brasil |
| Tempo da narrativa | 38 minutos |

2. Estrutura da Narrativa:

| Propriedade da narrativa | Indicador | Descrição |
|---------------------------------|----------------------------------|---|
| Sequência | Padrão de eventos | <p>1. Descreve o episódio da abertura da filial Argentina, destacando como a entrada no país foi um diferencial competitivo para a época.</p> <p>2. Relata abordagem usada para explorar o mercado argentino destacando como a empresa uniu o conhecimento de profissionais locais com o de profissionais do Brasil.</p> <p>3. Conta que umas das principais dificuldades com a abertura da filial Argentina foi o idioma.</p> <p>4. Descreve em detalhes a trajetória da expansão da empresa na América Latina. Depois da filial da Argentina, os próximos países foram o Chile, Colômbia, Peru, México e Venezuela. Enfatiza o papel do relacionamento com pessoas locais para identificação de oportunidades.</p> <p>5. Relata que a prospecção de clientes há 20 anos atrás quando a empresa estava se internacionalizando envolvia o mapeamento do mercado, conhecimento das empresas e visitas aos potenciais clientes.</p> <p>6. Conta sobre a sua visão da empresa em comparação com os concorrentes americanos e indianos.</p> <p>7. Conta sobre a sua visão de que a expansão internacional da empresa foi uma medida de sobrevivência no mercado.</p> <p>8. Relata sobre como a empresa criou um diferencial competitivo perante os concorrentes em cada mercado que a empresa atua.</p> |
| Ator focal | Função, rede social e demografia | <p>O foco da narrativa é na internacionalização da empresa por diversos países da América Latina. Nesse contexto, são destacados os principais personagens (funcionários do Brasil e do exterior) que contribuíram para nesse processo. Em alguns momentos, o sujeito se coloca como protagonista e comumente menciona outros personagens que fazem parte do</p> |

| Propriedade da narrativa | Indicador | Descrição |
|--------------------------|---|---|
| | | enredo. |
| Voz | Ponto de vista, relacionamentos sociais e poder | O sujeito fala da sua posição de CEO da unidade brasileira, envolvido com processos de gestão e participante das decisões estratégicas da companhia, demonstrando conhecimento das questões relacionadas ao poder da alta administração. |
| Contexto moral | Valores culturais e pressupostos | O pressuposto que perpassa a narrativa é de que houve determinação e foco dos gestores no sentido de fazer a empresa crescer e se expandir internacionalmente. |
| Outros indicadores | Outros aspectos do contexto | A perspectiva temporal da narrativa se concentra no entre os meados da década de 1990 até início dos anos 2000, momento em que a empresa iniciou a expansão internacional. O sujeito entrevistado esteve bastante presente nessa fase da organização e conta com detalhes os principais eventos desse período, bem como relembra os desafios enfrentados e como eles foram superados. |

1. Identificação do(a) entrevistado(a):

| Categoria | Descrição |
|--------------------|----------------------|
| Código | Entrevistado 4 |
| Função | Vice-Presidente |
| Tempo da narrativa | 5 horas e 36 minutos |

2. Estrutura da Narrativa:

| Propriedade da narrativa | Indicador | Descrição |
|---------------------------------|-------------------|---|
| Sequência | Padrão de eventos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Inicia relatando quais são as suas atividades dentro da companhia. 2. Fala brevemente como ocorre a abertura de novas operações no exterior e como elas são estruturadas. 3. Fala a respeito da estratégia global da empresa e como ela é transmitida para as outras unidades em outros países. 4. Cita as mudanças estratégicas que estão sendo feitas para adequação dos produtos à indústria digital. 5. Narra eventos passados sobre a expansão da empresa destacando que a forma como era feita no passado não é mais feita no presente. 6. Menciona que a expansão internacional ocorre por meio de análise de dados históricos econômicos e potencial de mercado. 7. Volta a falar do seu papel na empresa. Conta sua experiência profissional anteriores. 8. Fala a respeito da importância estratégica de cada região onde a empresa atua. 9. Considera a Europa a região de maior potencial de crescimento. 10. Tece uma longa narrativa sobre o início da operação da Europa fazendo referências a eventos históricos. 11. Descreve a ordem de países nos quais a empresa abriu operação. 12. Detalha a abertura da filial norte-americana resgatando eventos históricos como o da crise de 2008. 13. Narra em detalhes como foi feita a primeira aquisição de empresa internacional. 14. Destaca e detalha as reuniões anuais com o quadro de diretores. 15. Manifesta sua visão sobre a figura do fundador, destacando seu caráter empreendedor. 16. Conversa sobre a rotina de identificação de oportunidades, destacando as diferenças culturais existentes entre as filiais brasileiras, europeias e norte-americanas. 17. Tece uma longa narrativa sobre as |

| Propriedade da narrativa | Indicador | Descrição |
|--------------------------|---|---|
| | | <p>ações de monitoramento de ambiente e captura de oportunidades.</p> <p>18. Pensa que a empresa é boa em identificar tendências.</p> <p>19. Narra em detalhes as principais mudanças tecnológicas e de mercado durante a história da empresa que exigiram a sua reconfiguração estratégica.</p> <p>20. Conta sobre a mudança de modelo de negócios para acomodar a transformação digital.</p> <p>21. Narra em detalhes quando e como a empresa começou a implementar as mudanças da transformação digital.</p> <p>22. Aponta e discute sobre as empresas de tecnologia digital que foram adquiridas ao longo dos anos.</p> <p>23. Fala a respeito do ecossistema de inovação que a empresa está criando.</p> <p>25. Considera que a maior mudança com a transformação digital é a mudança da cultura organizacional, o que exigiu um grande investimento em RH.</p> <p>26. Tece uma longa narrativa sobre o que a organização tem feito para se tornar um provedor de soluções tecnológicas.</p> <p>27. Descreve suas expectativas com o mercado de tecnologias digitais.</p> <p>28. Fala sobre as competências da empresa.</p> <p>29. Retorna a falar sobre os investimentos em RH destinados ao desenvolvimento de competências para uma cultura inovadora.</p> <p>30. Novamente, narra em detalhes as principais mudanças organizacionais decorrentes da transformação digital.</p> <p>31. Coloca seu entendimento sobre as principais mudanças tecnológicas que ocorram desde a fundação da empresa.</p> |
| Ator focal | Função, rede social e demografia | O foco da narrativa é na história da organização, passando pelos principais eventos do passado da empresa. Em alguns momentos o entrevistado coloca-se como protagonista, e em outros momentos ele destaca o papel de outros sujeitos, como diretores, CEOs regionais, gerentes e a chefe do RH. |
| Voz | Ponto de vista, relacionamentos sociais e poder | O sujeito fala da sua posição de vice-presidente da companhia. Possui uma visão de mercado e embora acredite que a empresa não é e nem tem pretensão de ser líder, acredita que tem |

| Propriedade da narrativa | Indicador | Descrição |
|--------------------------|----------------------------------|---|
| | | posição de destaque no mercado em que atua. Descreve ter um papel de poder e decisão sobre a estratégia da organização, considerado o “guardião da estratégia”. |
| Contexto moral | Valores culturais e pressupostos | A narrativa é sustentada por pressupostos gerencialistas. |
| Outros indicadores | Outros aspectos do contexto | É um profissional que acompanhou de perto a história da empresa. É capaz de narrar com detalhes os principais eventos da história da empresa e nomear pessoas, organizações e outros elementos que fizeram parte do acontecimento. Possui uma atuação bastante ampla dentro da organização. |

1. Identificação do(a) entrevistado(a):

| Categoria | Descrição |
|--------------------|------------------|
| Código | Entrevistado 5 |
| Função | Diretor |
| Tempo da narrativa | 49 minutos |

2. Estrutura da Narrativa:

| Propriedade da narrativa | Indicador | Descrição |
|---------------------------------|---|---|
| Sequência | Padrão de eventos | <p>1. Inicia relatando os motivos pelos quais a empresa ter decidiu se internacionalizar.</p> <p>2. Narra brevemente como aconteceu a entrada nos mercados norte-americano e europeu.</p> <p>3. Conta sobre a primeira aquisição internacional da empresa.</p> <p>4. Relata as principais competências da empresa.</p> <p>5. Comenta sobre a estrutura da organização, enfatizando a autonomia das unidades.</p> <p>6. Relata as dificuldades de a empresa atender clientes que estão muito avançados ou então muito atrasados no que tange às tecnologias.</p> <p>7. Comenta sobre a influência do fundador no cotidiano organizacional.</p> <p>8. Opina sobre quais regiões são as mais estratégicas para a empresa.</p> <p>9. Retoma a narrativa sobre a primeira aquisição internacional da empresa.</p> <p>10. Narra como a empresa faz para monitorar o ambiente, destacando o relacionamento próximo com o cliente.</p> <p>11. Novamente comenta sobre a autonomia que os funcionários têm.</p> <p>12. Relata que as mudanças, quando bem sucedidas, são disseminadas por toda companhia.</p> <p>13. Relata que a empresa realiza “show cases” para inspirar os funcionários a inovar.</p> |
| Ator focal | Função, rede social e demografia | O foco da narrativa é a organização e o entrevistado raramente coloca-se como personagem. O protagonista da sua narrativa é o fundador. |
| Voz | Ponto de vista, relacionamentos sociais e poder | <p>Fala do seu lugar de diretor comercial. Acredita que a empresa é muito inovadora.</p> <p>Acredita que relacionamento e autonomia são dois fatores relevantes na organização.</p> |
| Contexto moral | Valores culturais e pressupostos | A narrativa é baseada em pressupostos gerencialistas. Destacam-se os valores de confiança e relacionamento. |
| Outros indicadores | Outros aspectos do | É um profissional que, embora não |

| Propriedade da narrativa | Indicador | Descrição |
|--------------------------|-----------|---|
| | contexto | tenha participado ativamente da maioria dos eventos que narra, demonstra possuir conhecimento da história da empresa e ser capaz de relacionar o passado com o presente da empresa. |

1. Identificação do(a) entrevistado(a):

| Categoria | Descrição |
|--------------------|---------------------|
| Código | Entrevistado 6 |
| Função | Gerente de projetos |
| Tempo da narrativa | 48 minutos |

2. Estrutura da Narrativa:

| Propriedade da narrativa | Indicador | Descrição |
|---------------------------------|----------------------------------|--|
| Sequência | Padrão de eventos | <p>1. Inicia relatando sobre o seu trabalho, destacando que está alocado em um dos clientes da empresa.</p> <p>2. Menciona como é a estrutura física da empresa.</p> <p>3. Conta sobre como conheceu o fundador da empresa e como é a sua relação com ele.</p> <p>4. Conta sobre a experiência de escrever sua dissertação de mestrado sobre a empresa.</p> <p>5. Fala a respeito da estrutura celular da empresa, a qual confere mais autonomia às equipes.</p> <p>6. Desenvolve uma longa narrativa sobre a cultura organizacional, destacando a influência do fundador no desenvolvimento da cultura.</p> <p>7. Conta que os líderes da organização possuem características de gestão muito similares as do fundador.</p> <p>8. Conta que a nova geração de funcionários não tem consciência da história da empresa.</p> <p>9. Destaca que existe um canal em que o fundador se comunica semanalmente com toda a empresa, buscando, muitas vezes, manter viva a história organizacional. Embora, para ele, os gestores dos níveis mais baixos da companhia não realizam esse esforço.</p> <p>10. Narra como o fundador se comporta em momentos de crise no mercado.</p> <p>11. Menciona que a empresa é sagaz e não tem medo de se arriscar.</p> <p>12. Pensa que a transformação digital seria mais uma “moda” da área de tecnologia e negócios.</p> <p>13. Tece uma longa narrativa sobre as mudanças tecnológicas que ocorreram desde o início de sua carreira.</p> <p>14. Conta que a empresa, ao identificar uma tendência no mercado, rapidamente se reinventa e “entra na onda”.</p> |
| Ator focal | Função, rede social e demografia | O foco da narrativa são os feitos da organização. O entrevistado coloca-se como personagem, porém o |

| Propriedade da narrativa | Indicador | Descrição |
|--------------------------|---|---|
| | | protagonista da sua narrativa é o fundador, no qual ele enxerga uma figura paterna e heroica. |
| Voz | Ponto de vista, relacionamentos sociais e poder | Fala do seu lugar gerente de projetos e, às vezes, como um admirador da história da empresa. Acredita que o sucesso da empresa se deve ao espírito empreendedor do fundador. |
| Contexto moral | Valores culturais e pressupostos | Apresenta valores de colaboração e comprometimento com o trabalho. |
| Outros indicadores | Outros aspectos do contexto | O entrevistado trabalha na regional Sul da empresa. Apesar de não trabalhar dentro das estruturas físicas da empresa, demonstra possuir conhecimento das rotinas da organização e sabe contar eventos importantes da história da companhia. Em 2011, desenvolveu sua dissertação de mestrado sobre as competências da empresa. Esse mestrado foi pago pela organização como parte do programa de educacional. |

1. Identificação do(a) entrevistado(a):

| Categoria | Descrição |
|--------------------|------------------|
| Código | Entrevistado 7 |
| Função | Vice-presidente |
| Tempo da narrativa | 50 minutos |

2. Estrutura da Narrativa:

| Propriedade da narrativa | Indicador | Descrição |
|---------------------------------|-------------------|---|
| Sequência | Padrão de eventos | <p>1. Inicia a conversa relatando como que o passado influenciou nas decisões tomadas pela empresa ao longo dos anos.</p> <p>2. Traça uma retrospectiva dos eventos que antecederam a decisão da implementação da transformação digital.</p> <p>3. Enfatiza que embora a decisão da transformação digital tenha sido tomada em 2012, a empresa já vinha se reconfigurando com as aquisições de empresas de tecnologia digital anos antes.</p> <p>4. Constrói uma longa narrativa sobre as aquisições de empresas de inovação e tecnologia digital.</p> <p>5. Explica que a organização identificou a mudança da transformação digital ao analisar eventos e mudanças passadas e perceber que as tecnologias digitais seriam a próxima tendência.</p> <p>6. Conta sobre a participação de um evento na Alemanha sobre tecnologias digitais.</p> <p>7. Conta que a empresa migrou uma organização tradicional para uma de cultura inovadora. Menciona que foi preciso aprender a cultura de inovação com empresas conhecidas no mercado por serem muito inovadoras.</p> <p>8. Narra com detalhes como aconteceram as decisões sobre a transformação digital.</p> <p>9. Relata como a empresa criou um ecossistema de inovação, promovendo a colaboração ao longo da estrutura.</p> <p>10. Relata sobre a introdução de treinamentos e práticas de inovação e colaboração.</p> <p>11. Comenta sobre a resistência de alguns funcionários quanto as mudanças implementadas.</p> <p>12. Relata que uma das práticas da empresa foi a de apresentar histórias de inovação de outras empresas como forma de inspirar seus funcionários.</p> <p>13. Conta que o RH foi um</p> |

| Propriedade da narrativa | Indicador | Descrição |
|--------------------------|---|---|
| | | departamento-chave no processo de mudança, o que exigiu alto investimento por parte da empresa, 14. Fala sobre os desafios de disseminar a cultura de inovação em uma empresa com tantas filiais espalhadas por mais de 40 países, inclusive traça um paralelo sobre as culturas locais. |
| Ator focal | Função, rede social e demografia | O foco é a transformação digital da empresa. O entrevistado extrapola o nível organizacional perpassando pelos níveis individual e de macro. Vários personagens fazem parte da narrativa, muitos deles de fora da organização. |
| Voz | Ponto de vista, relacionamentos sociais e poder | O entrevistado fala do seu lugar de vice-presidente, logo, como um dos principais tomadores de decisão da empresa. Acredita que a organização é latamente responsiva às mudanças impostas pelo ambiente. |
| Contexto moral | Valores culturais e pressupostos | Os pressupostos do entrevistado são de cunho gerencialista. |
| Outros indicadores | Outros aspectos do contexto | Consegue relatar com detalhes os principais eventos da história da organização. Demonstra possuir consciência de como os eventos passados influenciaram as atividades presentes e futuras da empresa. |

1. Identificação do(a) entrevistado(a):

| Categoria | Descrição |
|--------------------|------------------|
| Código | Entrevistado 8 |
| Função | Conselheira |
| Tempo da narrativa | 48 minutos |

2. Estrutura da Narrativa:

| Propriedade da narrativa | Indicador | Descrição |
|---------------------------------|-------------------|---|
| Sequência | Padrão de eventos | <p>1. Inicia contando que antes do cargo de conselheira, a entrevistada atuava como CEO do Brasil.</p> <p>2. Relata que a história organizacional influenciou a cultura, valores e diferenciais da empresa.</p> <p>3. Menciona que a partir das diversas crises pelas quais a empresa passou criou-se uma cultura da empresa buscar identificar oportunidades mesmo diante de ameaças.</p> <p>4. Conta que a empresa sempre se preocupou em crescer.</p> <p>5. Destaca a figura central e ativa do fundador. Segundo a entrevistada, o estilo de gestão do fundador se perpetuou pela organização.</p> <p>6. Conta que a empresa se esforça para manter viva a sua história.</p> <p>7. Narra meios pelos quais a empresa mantém viva a história: encontros, workshops, desenvolvimento de lideranças, palestras, bate-papos.</p> <p>8. Cita os desafios de disseminar a cultura ao longo das filiais em outros países.</p> <p>9. Conta sobre mudança de modelo de negócio para acomodar a mudança da transformação digital.</p> <p>10. Menciona os movimentos de mercado e comenta o crescimento das empresas baseadas em plataforma.</p> <p>11. Traça uma longa narrativa sobre como o mercado mudou com a ascensão de empresas de plataforma.</p> <p>12. Comenta que a transformação digital da empresa é uma forma de sobrevivência da organização.</p> <p>13. Narra quais foram as decisões e ações tomadas como resposta a mudança da transformação digital.</p> <p>14. Relata sua percepção sobre o passado, presente e futuro. Para a entrevistada o sucesso do passado não garante o sucesso do futuro.</p> <p>15. Narra episódios de resistência quanto às mudanças organizacionais provocadas pela transformação digital.</p> |

| Propriedade da narrativa | Indicador | Descrição |
|--------------------------|---|---|
| | | 16. Conta que a empresa tem planos de continuar crescendo. |
| Ator focal | Função, rede social e demografia | O foco da narrativa está voltado para a cultura, valores e diferenciais da empresa. A entrevistada não se coloca como personagem na narrativa, ela retrata a própria empresa como realizadora das ações e eventos que conta, sem mencionar personagens específicos. Destaca o papel do fundador na construção da cultura organizacional. |
| Voz | Ponto de vista, relacionamentos sociais e poder | Apesar do seu papel atual de conselheira, fala a partir da perspectiva do seu papel anterior de CEO. Participa das decisões estratégicas da companhia e tem conhecimento das relações de poder. Acredita que a história da organização influenciou a atual cultura, valores e diferenciais competitivos. |
| Contexto moral | Valores culturais e pressupostos | Sua narrativa revela valores e pressupostos gerencialistas inerentes às organizações comerciais. Também se destacam valores como aprendizagem contínua e disposição para mudança. |
| Outros indicadores | Outros aspectos do contexto | Destaca os episódios e que a empresa identificou oportunidades mesmo diante de crises. Entrevistada evita falar do futuro da companhia, apenas reforça que a empresa continuará seguindo a estratégia de crescimento, buscando ofertas mais voltadas para processos de negócios do que para a TI. Ressalva, porém, que tecnologia é a base da empresa. Menciona que a empresa tinha planos de abrir o capital, porém, com a pandemia esses planos foram novamente adiados. |

ANEXO 1 - RELATÓRIO DE ANÁLISE DE PLÁGIO

FIGURA 9: RELATÓRIO DO PROGRAMA ANTI-PLÁGIO COPY SPIDER

FIGURA 6: RELATÓRIO DO COPYSPIDER PARA O CASO DE ESTUDO

CopySpider Scholar

Support CopySpider

scielo.br/pdf/rac/v1... [1,76%]

scielo.br/scielo.php... [1,75%]

anpad.org.br/admin/p... [1,36%]

singep.org.br/5singep... [1,10%]

login.semead.com.br/... [1,04%]

revistas.usp.br/rai/... [1,01%]

euax.com.br/2017/05/... [0,18%]

jurua.com.br/shop_it... [0,16%]

rac.anpad.org.br/ind... [0,13%]

Input file: *Dissertação final.pdf.doc* (45035 chunks)

| File found | Chunks total | Chunks in common | Similarity (%) |
|---|--------------|------------------|----------------|
| scielo.br/pdf/rac/v18nspe/1415-6555-rac-... | 8648 | 933 | 1,76 |
| scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&... | 8635 | 926 | 1,75 |
| anpad.org.br/admin/pdf/2012_ESO1018.pdf | 6000 | 687 | 1,36 |
| singep.org.br/5singep/resultado/524.pdf | 7447 | 572 | 1,10 |
| login.semead.com.br/20semead/arquivos/27... | 6668 | 534 | 1,04 |
| revistas.usp.br/rai/article/download/799... | 7012 | 523 | 1,01 |
| euax.com.br/2017/05/capacidade-dinamica-... | 1467 | 87 | 0,18 |
| jurua.com.br/shop_item.asp?id=27599 | 1508 | 78 | 0,16 |
| rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/v... | 826 | 63 | 0,13 |
| github.com/jgm/pandoc-citeproc/issues/16... | 926 | 3 | 0,00 |

FONTE: Programa Copy Spyder (2021)

O relatório completo pode ser acessado através do link:

https://scholar.copyspider.net/view/showStudyInCS3.php?&cfa=07578f900c169572c0cbd5dd89a7cb99a11852354&changeLang=en_us